

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Túlio Biasoli Alves

LIDERANÇA SITUACIONAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM
FACILITY SERVICES

Curitiba

2011

Túlio Biasoli Alves

LIDERANÇA SITUACIONAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM
FACILITY SERVICES

Monografia apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de MBA em Gerenciamento de Projetos – 2010.

Orientador: Prof. Dr. Amaro dos Santos

Curitiba

2011

Dedico a minha esposa Giovanna, por mudar a minha vida e fazer de mim uma pessoa melhor, pelo simples desejo de estar junto dela e vê-la feliz.

Agradeço a meu pai por todo o apoio, a meus irmãos pela energia e a minha Equipe em Curitiba pela fonte constante de aprendizado e desafios.

“Para liderar pessoas, esteja ao seu lado... um líder é o melhor quando não tem sua presença notada.

Não tão bom quando é honrado e louvado.

Menos ainda quando é temido, e pior quando é odiado.

De um bom líder, quando seu trabalho estiver terminado e sua obra completa, todos dirão: Fomos nós quem fizemos.”

(Lao Tse)

RESUMO

Alves, Túlio Biasoli. Liderança Situacional e o Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*. Este trabalho propõe um referencial sobre liderança em projetos de *Facility Services*, baseado no Gerenciamento de Projetos e no modelo de Liderança Situacional proposta por Hersey e Blanchard. Além do referencial, trata também da possível transformação de gestores operacionais em líderes administrativos, e a forma de evitar perda de capital humano oferecendo mais que recompensas financeiras e benefícios diretos. Contempla estudo sobre Liderança e seus estilos mais usuais, presentes na literatura em Administração de Empresas. Discute aspectos relacionados a recursos humanos no Gerenciamento de Projetos, por exemplo, a importância do capital humano e a interação entre equipes e o Gerente de Projetos, bem como os diferentes estilos desse profissional enquanto líder. Apresenta os modelos de Liderança propostos por diferentes teorias, destacando a Liderança Situacional proposta por Hersey e Blanchard, e correlaciona os quatro estilos de Liderança e características de Maturidade das equipes com as diferentes fases de um projeto de *Facility Services*, na visão do autor.

Palavras-chave: Liderança situacional, *Facility Services*, Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

Alves, Túlio Biasoli. Situational Leadership and Project Management in Facility Services. This paper proposes a referential about leadership in Facility Services Management, based on Project Management and the Situational Leadership model presented by Hersey and Blanchard. Besides this referential, it also investigates the possibility of transforming operational leaders into administrative ones, and how to offer more than financial rewards and direct benefits in order to retain human capital. The design process includes the study of Leadership theories and the most common styles in the Business Administration area. It discusses aspects regarding human resources and Leadership styles adopted in Project Management, as well as the interaction among Project Managers and teams. Contains a brief presentation of Leadership models focusing on Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory, and according to the author's perception a correlation of each of the four proposed Leadership styles and Maturity characteristics of the teams with the different moments of a Facility Services project was done.

Keywords: Situational Leadership, Facility Services, Project Management.

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 – COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA.....	32
TABELA 2 – COMBINAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE COM O ESTILO DE LIDERANÇA QUE OFERECE MAIOR PROBABILIDADE DE FUNCIONAR BEM.....	53
TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DE PARTICIPANTES NO TLS.....	55
TABELA 4 – ESTILOS DE LIDERANÇA OBTIDOS (RESULTADO DO TLS)	56
TABELA 5 – CORRELAÇÃO ENTRE AS FASES DE UM PROJETO E AS CARACTERÍSTICAS DE MATURIDADE E LIDERANÇA.....	58

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 – QUATRO POSSÍVEIS CATEGORIAS DE COMPORTAMENTO, BASEADAS EM COMBINAÇÕES DAS DIMENSÕES DA PERSONALIDADE, SEGUNDO JUNG E SIMON.....	23
FIGURA 2 – COMPONENTES QUE INTERAGEM NUM CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	25
FIGURA 3 – LIDERANÇA COMO PROCESSO SOCIAL DENTRO DE UM CONTEXTO COM QUATRO COMPONENTES PRINCIPAIS.....	31
FIGURA 4 – DOIS ESTILOS BÁSICOS DE LIDERANÇA.....	33
FIGURA 5 – SITUAÇÃO AVALIADA EM TERMOS DE MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIA.....	36
FIGURA 6 – CLASSIFICAÇÃO DA LIDERANÇA COM BASE NA RELAÇÃO DE TROCA ENTRE O LÍDER E A EQUIPE.....	37
FIGURA 7 – LIDERANÇA SITUACIONAL.....	39
FIGURA 8 – NÍVEIS DE MATURIDADE DOS SUBORDINADOS E ESTILOS DE LIDERANÇA REQUERIDOS.....	41
FIGURA 9 – COMBINAÇÃO ENTRE AS TEORIAS DE MASLOW E HEZBERG.....	48
FIGURA 10 – RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA SITUACIONAL, A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW E A TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HEZBERG.....	49
FIGURA 11 – ESTILOS DE LIDERANÇA (TLS).....	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.4 METODOLOGIA	19
2. LIDERANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA	20
2.2 LIDERANÇA EM PROJETOS	30
2.3 A TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	38
2.4 LIDERANÇA SITUACIONAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS	44
3. DESENVOLVIMENTO	46
3.1 IDENTIFICANDO A LIDERANÇA SITUACIONAL EM <i>FACILITY SERVICES</i>	46
3.2 OS PROJETOS EM <i>FACILITY SERVICES</i>	50
3.3 TESTANDO A LIDERANÇA SITUACIONAL.....	52
3.4 REFERENCIAL PARA LIDERANÇA EM <i>FACILITY SERVICES</i>	56
4. APLICAÇÃO.....	60
4.1 UTILIZAÇÃO DO REFERENCIAL	60
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS	68

1. INTRODUÇÃO

Há cerca de quarenta anos, havia apenas menção passageira sobre o Gerenciamento de *Facility Services*. Sabia-se que os edifícios eram mantidos limpos e funcionais, porém dava-se pouca importância a como isso acontecia, menos ainda se havia alguma maneira mais eficiente de fazê-lo. Para o mercado imobiliário (ou de administração de imóveis) não havia um conceito único de ampla aceitação que definisse essa atividade. Os poucos procedimentos comuns em circulação eram fruto do trabalho de organizações inovadoras, muitas delas vindas da prestação de serviços para o mercado financeiro (instituições bancárias), de telecomunicações e de mídia. Essas organizações estavam em rápida expansão, e buscavam justamente conceber formas de gerir eficazmente tanto os seus edifícios quanto a crescente carteira de clientes. Criou-se o ambiente perfeito para o surgimento de um novo segmento.

A partir daí, o gerenciamento desse conjunto de atividades não apenas emergiu como um setor próprio na prestação de serviços, como também auxiliou no estabelecimento de uma nova classe de profissionais com códigos, padrões e vocabulário técnico próprios (ATKIN e BROOKS, 2009 p. 22): Os líderes operacionais e administrativos (supervisores, coordenadores e gerentes) de *Facility Services*.

Há uma série de definições para a atividade. Uma comumente utilizada é a do *British Institute of Facilities¹ Management* para o qual o gerenciamento de *Facility Services* é “a integração de processos dentro de uma organização para manter e desenvolver os serviços combinados de forma a dar suporte e melhorar a eficiência de suas atividades primárias. Para o seu eficaz gerenciamento, tanto as questões administrativas complexas (a regulação financeira, por exemplo) como as de difícil administração e alto impacto, como a gestão de pessoas, têm de ser consideradas. O *International Facility Management Association* define Gerenciamento de *Facility Services* como “uma profissão que abrange múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído através da integração de pessoas, do local, dos processos e da tecnologia. Esta definição ilustra claramente a natureza holística da área e da interdependência dos seus múltiplos fatores de sucesso.

Uma definição bastante conhecida do Gerenciamento de *Facility Services* é a de Barret e Baldry (2003) apud Atkin e Brooks (2009, p. 24), que o vêem como “uma forma de operar,

¹ A forma *facilities* (plural) é utilizada ao invés de *facility* (singular) em algumas partes do mundo, e o uso de qualquer uma delas é questão de preferência pessoal na visão de autores consagrados da área. Para este trabalho, adotou-se *facility*.

manter, melhorar e adaptar as edificações e infraestrutura de uma organização de forma a criar um ambiente que dê suporte de forma consistente aos objetivos primários dessa organização”. Eles vão além, lembrando que

Os alcances e escopo do Gerenciamento de *Facility Services* não estão limitados pelas características físicas de uma edificação. Para muitas organizações, os padrões de eficácia e comportamento dos Colaboradores, assim como a eficácia da tecnologia da informação e sistemas de comunicação são de considerável importância, e o Gerenciamento de *Facility Services* continua a evoluir de forma a refletir isso” (BARRET e BALDRY apud ATKIN e BROOKS, 2009, p. 24)

Do ponto de vista técnico, eles fazem parte de um setor de negócios bastante desenvolvido. Embora as instalações e sistemas associados estejam se tornando complexos, os serviços prestados em si ainda são bastante simples. Dada a presença no Brasil de muitas empresas multinacionais e a internacionalização dos negócios, existe a tendência a se procurar por empresas prestadoras de serviços que apresentem níveis consistentes de qualidade e quantidade de força de trabalho. A falta de fiscalização por parte das autoridades brasileiras (Ministério do Trabalho) e o desconhecimento integral da legislação trabalhista, no entanto, permitem ao setor ainda atuar de maneira informal, o que prejudica concorrências mais justas e riscos menores.

Em se tratando de recursos humanos, os *Facility Services* são um dos maiores empregadores de mão-de-obra, ao lado da construção civil. Tamanha quantidade de pessoas implica na necessidade de um bom gerenciamento de capital humano, que

(...) é o ativo mais valioso de qualquer organização. Portanto, o desafio para os líderes de hoje é liberar as mentes e os corações das pessoas, em busca de maior criatividade e produtividade e de melhores resultados. À medida que nos empenhamos na realização desse objetivo, acabaremos empreendendo saltos quânticos em termos de eficácia e produtividade (STEPHEN R. COVEY apud JÁCOMO, 2009 p. 9)

Esse é hoje recurso escasso, e reconhecidamente um gargalo para o crescimento de muitas organizações.

Essa menção a líderes e sua responsabilidade no processo é base para o desenvolvimento do trabalho em Gerenciamento de Projetos em *Facility Services* aqui proposta. Através do resgate do tema Liderança em si e das correntes atuais (situacionais) chega-se ao final desta monografia com uma proposta de referencial para facilitar o

entendimento da Liderança, um dos exemplos de gestão comportamental. Sua adequada gestão dentro das organizações é tida como algo muito importante e objeto de estudo de vários autores, como pode ser visto em Chiavenatto (1996, p. 172). Para ele, uma forte tendência é administrar com as pessoas, onde cada pessoa é tratada como se fosse um diretor de negócios ou um diretor de processos, ou seja, incentiva-se o espírito empreendedor, a iniciativa e a responsabilidade pelo que cada pessoa faz.

Pensar no que faz parte da Liderança, quais aspectos importantes de serem avaliados no líder é algo complexo, pois esses muitas vezes são subjetivos, sendo então difícil estabelecer forma de serem medidos e também definidos quais os níveis adequados de desempenho.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 4) “a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade.”

Para Bergamini (1994, p.104) apud De Queiroz (1996, cap.3), há três abordagens distintas para compor o termo Liderança:

I) Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam Liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a Liderança seja um dom nato. Fazem parte dessa abordagem a Teoria dos Grandes Homens, atribuída em grande parte ao trabalho do historiador Thomas Carlyle no século XIX, e a Teoria dos Traços, uma revisão da Teoria dos Grandes Homens conduzida no final da década de 1940.

II) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de Liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da Liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o Autocrático e o Democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de Liderança (Burocrático e Liberal, por exemplo).

III) Estudo das Teorias Situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de Liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram

identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de Liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a Liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Ela ainda aponta dois aspectos comuns às definições de Liderança: "Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a Liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores" (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Vale verificar o significado de ser líder. Para o Dicionário Aurélio (2005, p.837), líder é o "indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião".

Já para o Dicionário da Língua Portuguesa (2005, p. 1209) diz do líder como sendo o "indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar os outros; pessoas cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico científico; algo ou alguém que guia, conduz".

Surgem aqui termos como chefiar, comandar, guiar, conduzir. Se há então várias ações para o líder, é lógico existir também vários tipos (ou estilos) de Liderança. Uma boa maneira então de dar sequência ao estudo é através da busca de um modelo que trabalhe com essa questão de diferentes estilos, preferencialmente para adaptação a diferentes situações. As Teorias Situacionais são as que melhor trabalham com essa possibilidade, sendo a da Liderança Situacional uma das mais difundidas.

Essa teoria foi desenvolvida por Kenneth Blanchard e Paul Hersey no final da década de 60, a partir do modelo original publicado em 1969 "Life-cycle Theory of Leadership", desenvolvido para auxiliar pais em busca de mudanças no estilo de "liderar" seus filhos ao longo da infância e adolescência. Baseia-se numa forma de fácil entendimento e aplicação, e dessa forma tornou-se muito popular. O Gerenciamento de Projetos entende este como sendo

um dos melhores modelos a ser adotado por organizações que busquem excelência comportamental de seus Gerentes de Projetos e equipes. Sua base está na análise da Maturidade das equipes e seus membros e como o líder deve se portar (qual estilo deve adotar) frente cada uma das 04 possíveis situações de Maturidade propostas.

Com base nesse modelo, trabalhando com o Gerenciamento de Projetos como norte e através da associação com as 05 etapas de um projeto propostas pelo PMBOK®, pretende-se chegar ao final deste trabalho com um guia que possa ser útil às organizações que trabalham com o Gerenciamento de Projetos de *Facility Services* na tarefa de melhorar seus líderes, principalmente no que diz respeito a promover líderes operacionais para líderes administrativos, algo muito importante hoje dada à falta desses profissionais no Brasil.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um referencial para a Liderança, através da associação de cada um dos quatro estilos propostos pela teoria da Liderança Situacional com as etapas do Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar e definir os estilos de Liderança.
- Discutir a importância do Gerenciamento de Capital Humano em projetos.
- Apresentar a teoria de Liderança Situacional e o modelo de Hersey e Blanchard.
- Identificar no referencial proposto um bom guia para a Liderança em projetos de *Facility Services*.

1.2 JUSTIFICATIVA

Quem leva uma organização a realizar aquilo que está dentro de seus objetivos e atingir suas metas são as pessoas que ali interagem, e não as máquinas ou os processos. Passamos hoje por um momento em que todos os setores da sociedade voltam sua atenção para as relações interpessoais, a integração de minorias, o papel feminino na Liderança e as mudanças cada vez mais rápidas de comportamento das gerações que adentram o mercado de trabalho.

A combinação desses muitos fatores, em conjunto com as demais transformações globais (preocupação crescente com o meio ambiente, a realidade da globalização e do fluxo extremo de troca de informações) faz com que não haja mais espaço para longos períodos de adaptação ao novo.

O Gerenciamento de Projetos representa uma forma eficiente de responder a essa nova realidade, pois alinhou disciplina com adaptabilidade, e tem por característica básica ser a forma de trabalhar com um empreendimento que exige consenso, formação e coordenação de Equipes, divisão de responsabilidades, apoios diversos e coordenações internas e externas (MAXIMIANO, 2002, p.15).

Houve um momento em que o Gerenciamento de Projetos passou a priorizar a gestão comportamental ao invés da gestão técnica, como apontado por Harold Kerzner em seu livro *Gestão de Projeto: As Melhores Práticas*. A partir desse momento, os aspectos relacionados com Liderança, e a Liderança Situacional em especial, passaram a merecer maior atenção. Ele diz mais, mencionado que

O vulto médio dos projetos aumentou e, junto com ele, o tamanho das Equipes. A integração de processos e as relações interpessoais efetivas igualmente ganharam em importância na medida em que as Equipes dos projetos se tornaram maiores. Modernamente, os Gerentes de Projetos precisam ter a capacidade de se comunicar com diferentes funções e departamentos (KERZNER, 2002, p. 311).

O moderno Gerenciamento de Projetos encontrou na Teoria da Liderança Situacional uma forma interessante de estudar e aplicar a Liderança. Dessa forma, tornou-se importante para os Gerentes de Projetos entenderem, além do impacto do aumento da quantidade de pessoas envolvidas em equipes, como os níveis de Maturidade dessas equipes e de seus membros estão relacionados com os diferentes estilos de Liderança, tendo em mente que Maturidade para a administração está diretamente relacionada tanto com aspectos de conhecimento de processos e de formas de trabalho, como com questões psicológicas (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 195).

Ao mencionar equipes com grande número de pessoas, aparece uma conexão direta com o setor de serviços, que sempre foi um grande empregador de mão-de-obra. Apesar de ter suas atividades costumeiramente associadas com processos, essa forma de enxergá-lo não é estática, e como toda atividade é possível aplicar os conceitos do Gerenciamento de Projetos no seu desenvolvimento. Os *Facility Services*, com seu gerenciamento formal recente, representam fonte de estudo no setor de serviços, e dessa forma é possível compor o Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*.

Ele já foi considerado como um “parente pobre” do setor imobiliário, da construção civil (engenharia e arquitetura) e das outras engenharias (mecânica e elétrica). Isso se dava por ter sido sempre visto com algum preconceito, no sentido antiquado de simplesmente ocupar-se da guarda,

limpeza, reparos e manutenção de instalações. Para Atkin e Brooks (2009, p. 24), hoje o Gerenciamento de *Facility Services* abrange gestão imobiliária, financeira e de transformação de espaços, gestão dos recursos humanos, e a administração da saúde financeira e segurança de contratos (imobiliários e de terceiros), além de Gerenciamento de serviços de engenharia (construção e manutenção), serviços de zeladoria e limpeza e o fornecimento de suprimentos. Estes últimos três são os de maior visibilidade no Brasil, em particular no Sul do país.

Por esta aparente simplicidade do serviço prestado, as empresas desse mercado têm dificuldade em apresentar vantagens competitivas aos clientes ao mostrarem maior tecnologia, e dessa forma as margens do negócio são pequenas, em especial para aquelas que atendem por completo a legislação trabalhista brasileira. Assim, também os salários oferecidos são baixos se comparados com outros segmentos de mesmo setor (a construção civil, por exemplo), o que leva à necessidade de se oferecer outros atrativos para retenção de mão-de-obra.

Os gerentes da área também devem estar cientes das prioridades com relação aos serviços requeridos para as instalações, e o quê é necessário para gerenciar os prestadores de serviço de forma eficaz, sejam eles próprios ou terceiros. Os gestores que lidam diretamente com os fornecedores de serviços, ou seja, aqueles de perfil mais administrativo, precisam de habilidades diferentes daqueles em posição de gerência de linha, de perfil mais operacional. Isso deve ser reconhecido para que as necessidades de treinamento e desenvolvimento possam ser identificadas. Na verdade, toda organização deve ter como objetivo o desenvolvimento profissional contínuo como um exemplo de seu compromisso com a aprendizagem ao longo da vida e um suporte para a melhoria contínua (ATKIN e BROOKS, 2009, p. 243).

Entende-se que uma Liderança operacional bem desenvolvida possa ser um diferencial importante nesse caso, e ela só estará devidamente preparada se contar com o exemplo, suporte e comando da Liderança administrativa, que representa inclusive uma possibilidade de avanço profissional. Muitos dos líderes administrativos (supervisores, coordenadores e gerentes) são profissionais que iniciaram suas carreiras em *Facility Services* na área operacional, e trazem consigo características de Liderança adquiridas nesse período.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

É possível compor um referencial de Liderança para o Gerenciamento de Projetos em *Facility Services* com base nos estilos propostos pela teoria da Liderança Situacional?

1.4 METODOLOGIA

Estruturou-se este trabalho da seguinte maneira: Inicialmente, com estudo do tema Liderança em geral através de revisão bibliográfica, e apresentação de forma resumida dos estilos mais usuais de acordo com a literatura na área de Administração de Empresas. A seguir, ao se abordar o tema Gerenciamento de Projetos, discutiu-se os aspectos relacionados aos recursos humanos, como a importância do capital humano e da interação entre as equipe e o gerente de um projeto, dando enfoque aos diferentes estilos que podem ser assumidos pelo Gerente de Projetos na Liderança dessas equipes.

Considerando-se que a teoria da Liderança Situacional proposto pelos autores Hersey e Blanchard é uma das abordagens mais relevantes da atualidade dentro do Gerenciamento de Projetos, fez-se uma apresentação do modelo, buscando a correspondência de cada um dos quatro estilos formatados com as características de Maturidade das equipes nas diferentes fases de um projeto de *Facility Services*, tendo como base a visão do autor e as cinco etapas de um projeto descritas pelo PMBOK®. Com o intuito de verificar a aplicação direta dos quatro estilos no Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*, realizou-se pesquisa direta utilizando o instrumento TLS (Teste de Liderança Situacional), de Agostinho Minicucci, tendo como sujeitos supervisores, coordenadores e gerentes, além de membros de equipes administrativas com características de controle e Liderança.

Ao final, estruturou-se um referencial sobre Liderança, onde através de uma série de recomendações propôs-se uma forma de orientar tanto as lideranças operacionais, normalmente formadas em escolas técnicas e universidades no Sul do Brasil, quanto as lideranças administrativas, que hoje contam com oportunidade de formação universitária somente no sudeste do país (SP), e que são fundamentais para a perpetuação e crescimento do mercado de *Facility Services*. Esse referencial foi então aplicado em um contrato específico de *Facility Services* em Curitiba/PR.

2. LIDERANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Muitos projetos falham por negligência da Liderança em relação a variáveis situacionais do seu Gerenciamento. Dado que cada projeto constitui uma situação única, a questão é como os líderes devem se adaptar e o que eles devem fazer para atingir o sucesso. O ambiente dinâmico e em constantemente transformação dos projetos representa excelente cenário para a exploração das variáveis situacionais em Liderança, pois dificilmente seria encontrada outra estrutura organizacional na qual elas representassem tanto. Dessa forma, explorar a Liderança Situacional no Gerenciamento de Projetos pode representar muito para os Gerentes de Projeto.

Existem muitas maneiras de liderar um grupo de pessoas, e cada líder possui estilo próprio para essa condução. Ao longo dos últimos sessenta anos, houve um crescente interesse no tema Liderança, especialmente com o advento das Teorias Científicas da Administração e de muitos estudos organizacionais promovidos pelas organizações (empresas, instituições governamentais e de ensino).

Os profissionais engajados no Gerenciamento de Pessoas dentro dessas organizações empreenderam verdadeira revolução em como definir Liderança e quais suas atitudes frente a ela. Foi-se do clássico estilo Autocrático para um estilo moderno e bastante criativo, chamado Participativo ou Liberal. Ao se analisar essa mudança extrema, foi possível verificar que muito do estilo Autocrático ainda era aplicável às equipes lideradas, e que nem tudo do estilo Participativo funcionava sempre.

Há variáveis que fazem que um ou o outro estilo seja mais apropriado, ou seja, diferentes estilos são apropriados em diferentes situações e cada líder deve saber desempenhar seu papel de acordo com o momento.

Segundo diversos autores, dentre as muitas variáveis estudadas três receberam maior destaque:

- ✓ A capacidade do líder;
- ✓ As características dos membros da equipe;
- ✓ O ambiente em que a equipe e o líder estão inseridos.

Aqui, trabalhou-se com as três características listadas acima. Entende-se como sendo importante também mencionar os propósitos comuns entre o líder e a equipe, e esse aspecto será resgatado quando da correlação entre Liderança e projetos.

A capacidade do líder

Os processos desenvolvidos pelo Homem – desde os mais simples, como a busca por um lugar seguro para se estabelecer, até os altamente complexos (uma expedição lunar, por exemplo) – necessitam de elementos capacitados e engajados para obtenção de êxito. Além do instinto e adequação ao ambiente, que segundo Charles Darwin (1809–1882) seriam suficientes para que os melhor adaptados atendessem as necessidades básicas para sobrevivência, há que se identificar no Homem diferenciais para a participação nas atividades de maior exigência.

A competência para exercer o papel de líder pode ser entendida como um desses diferenciais, e para as organizações é muito importante identificar e potencializar essa competência. Para Antônio Maximiano (2002, p. 204) “algumas pessoas são líderes porque gostam de liderar, interessando-se em perseguir, ocupar e exercitar posições de poder.” Essa forma de identificar a vocação da Liderança parece ser a mais adequada, porém não é unanimidade. Presas a modelos mais tradicionalistas, muitas empresas usam o alcançar a posição de líder como forma de recompensar pessoas que apresentam um excelente desempenho, mas que não são líderes (CHARAM, 2008, p. 26).

Para liderar, uma pessoa deve apresentar determinadas competências. Segundo Maximiano (2002, p.204) elas “revelam-se em seus traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais que são determinantes em seu desempenho eficaz”. Ao avançar nesse tema, nota-se que é preciso haver interesse da pessoa tida como líder em evoluir e preparar uma sucessão, pois os processos tornam-se mais complexos, sua quantidade aumenta e não existe uma fórmula para se criar novos líderes.

As pessoas podem escolher ferramentas, técnicas e idéias sobre a Liderança de um livro ou de uma sala de aula. Muito do que é chamado de desenvolvimento de lideranças consiste nesse tipo de atividade. Mas as pessoas que têm talento para a Liderança devem desenvolver suas competências praticando no mundo real e convertendo essa experiência em habilidades e senso crítico aprimorados (CHARAM, 2008, p. 25).

Nesta mesma obra ele ainda cita que os líderes desenvolvem-se por meio da experiência, combinada com avaliações e ajustes ao longo do caminho.

O desenvolvimento e a escolha de líderes nas organizações devem levar em conta a integridade e práticas éticas. Os bons líderes, além de exercer sua Liderança com boas intenções e moral, não hesitam em confrontar a má conduta.

A Comunicação também aparece como um diferencial. Em qualquer organização, seu gerenciamento e bom uso são fundamentais para o sucesso, e se os líderes não agirem dessa forma e também ensinarem seus liderados a fazê-lo, o objetivo dessa organização pode não ser atingido. Da mesma forma, caso o líder não comunique de maneira efetiva os objetivos gerais para a equipe, as metas se perdem.

Por fim, todo líder deve aceitar e abraçar as responsabilidades. É nesse momento, em conjunto com o desenvolver das ações e o alcançar os resultados, que o trabalho se completa nas organizações. Líderes que se esquivam de suas responsabilidades têm seu desempenho considerado não-compatível com os padrões organizacionais.

As características dos membros da equipe

Para Maquiavel (2007, p. 175), a primeira opinião que formamos de um líder (príncipe) e da sua inteligência firma-se na qualidade dos homens que o circundam.

Muitos líderes não escolhem os grupos que liderarão, e desenvolver dessa maneira o trabalho necessário pode ser tão ou mais desafiador do que formar sua própria equipe de trabalho. Como lidar com os diferentes comportamentos, expectativas profissionais, desejos pessoais e Maturidade de forma a ter um grupo orientado à tarefa é algo característico da Liderança e provavelmente a parte mais complexa do trabalho dessa pessoa que se encontra à frente dessa equipe.

As expectativas profissionais e os desejos pessoais não serão contemplados neste estudo, dada sua grande variação. Já a Maturidade será objeto de maior atenção por ser um dos componentes básicos para a Teoria da Liderança Situacional, e será amplamente discutida adiante.

Tratar-se-á neste momento das questões comportamentais, fazendo referência às contribuições de Carl Gustav Jung (1875 – 1961) e Herbert Simon (1916 – 2001), contempladas em Maximiano (2002).

Segundo ele, as dimensões de Jung que lidam com o processo decisório e as duas características básicas de Simon (racionalidade e intuição) podem ser combinadas de forma a explicar o comportamento humano em situações de organização e administração através de quatro categorias, que estão descritas no quadro mostrado na figura abaixo.

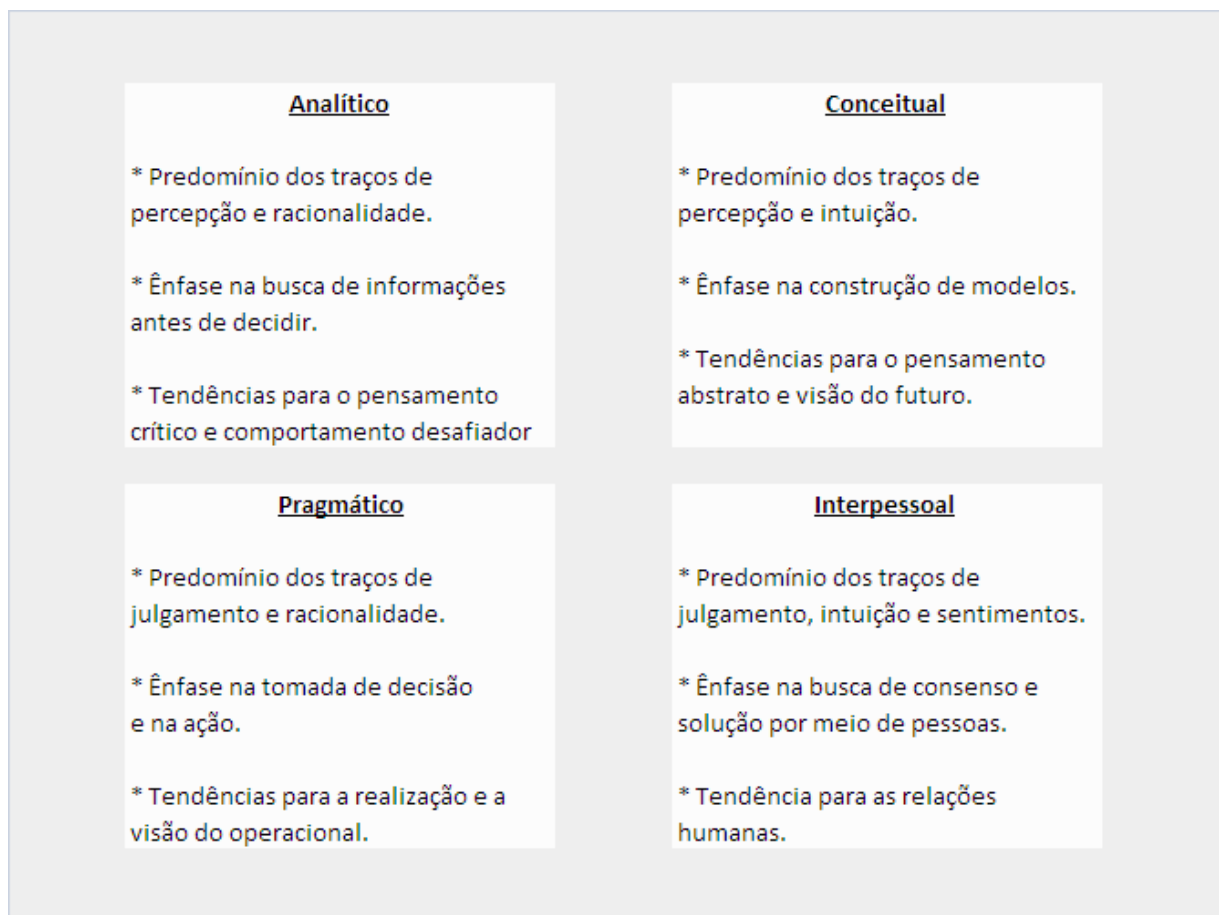


Figura 1. Quatro possíveis categorias de comportamento, baseadas em combinações das dimensões da personalidade, segundo Jung e Simon

Fonte: Maximiano (2002, p. 172)

A tarefa de categorizar pessoas segundo qualquer modelo de explicação do comportamento humano é algo bastante complexo. Segundo Maximiano (2002, p.175), isso ocorre por que o comportamento humano é complexo demais para ser explicado e simplificado. Segundo ele, muitas pessoas, quando expostas às idéias desses modelos, acham

difícil enquadrar-se em uma única categoria. Há teorias, como a da Sombra², bem como outras idéias similares, que insistem em dizer que as pessoas têm comportamentos dominantes, ou preferenciais, ao lado de comportamentos secundários. Comportamentos dominantes e secundários e, de forma geral, todas as características básicas fazem combinações complexas, tanto para explicar outras categorias de comportamento quanto indivíduos.

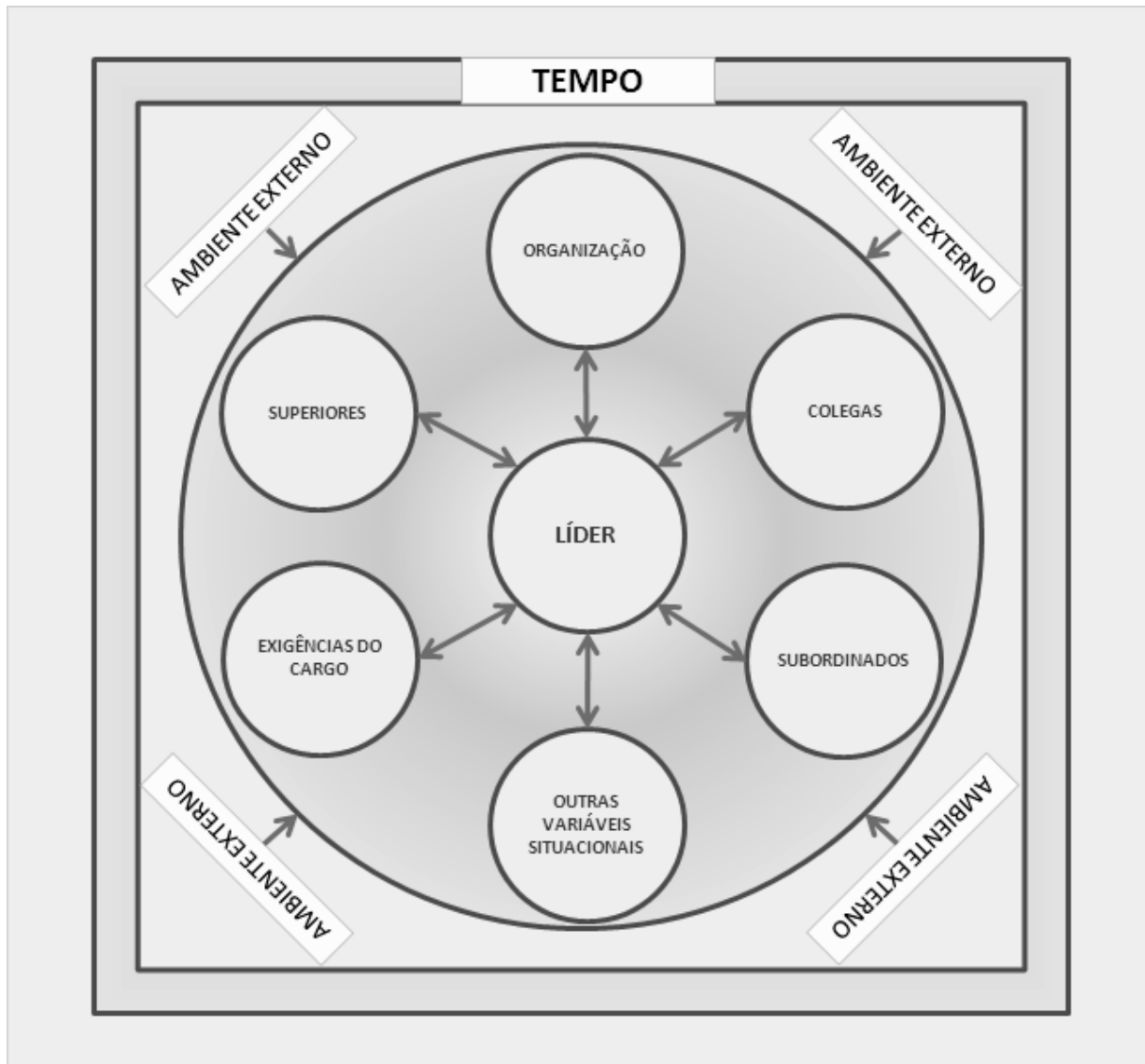
Em equipes, muitas vezes encontram-se membros com distintos padrões de comportamento. Para Maximiano (2002, p.176) isso acontece dada a fortuita combinação de competências, estilos e culturas. Para ele, “a realidade da administração das equipes fornece o exemplo da engenharia simultânea, para comprovar que a diversidade é melhor que a uniformidade.”

Ao se tratar do tema diversidade, é importante também considerar-se as diferentes realidades vivenciadas pelos líderes e seus grupos, e dessa forma terminar de compor o conjunto com as três principais variáveis apontadas aqui como principais componentes para a variação de estilos de Liderança.

O ambiente em que a equipe e o líder estão inseridos

Tão importante quanto as duas outras variáveis já apontadas é o ambiente (ou situação) em que o líder e as equipes estão inseridos. Em Hersey e Blanchard (1986) todo o capítulo 06 é dedicado a essa análise, onde as chamadas Variáveis Ambientais (estilos e expectativas do líder, dos subordinados, dos superiores, dos colegas e da organização, exigências do cargo, tempo e ambiente externo) são analisadas em separado, compondo um cenário complexo de interações, como pode ser observado na figura seguinte:

² Teoria Jungiana, que diz daqueles aspectos relacionados a cada uma das pessoas, mas que estas por diversos motivos fazem questão de negar.



Figuras 2 - Componentes que interagem num contexto organizacional

Fonte: adaptada de Hersey e Blanchard (1986, p. 156)

Por tempo entende-se como uma Variável Situacional determinante para a escolha do estilo de Liderança. Muitas vezes é limitante, por ser cada vez mais escasso (assim como também são hoje escassos os recursos humanos), e nesse caso leva a um estilo de Liderança mais orientado para a tarefa, porém em situações em que não represente um fator decisivo na situação (cada vez menos comum), ele dá ao líder oportunidade de escolher entre outros estilos de Liderança, levando então em conta outras Variáveis Situacionais (Hersey e Blanchard, 1986, p. 171).

O ambiente externo não era uma Variável Situacional de grande importância até o final dos anos 70, pois havia acesso restrito às informações e os modelos de governo garantiam certa “estabilidade”. Nas últimas décadas, porém, houve numerosos eventos que abalaram muitas idéias e crenças tradicionais da sociedade. Movimentos sociais recentes, como a revolução da juventude e sua desconfiança e desprezo pelo *establishment*; o movimento de Direitos Humanos e a exigência de abertura de maiores oportunidades para todos os grupos minoritários trouxeram implicações para as organizações. Também provocaram mudanças os movimentos ecologistas e de proteção dos consumidores com suas pressões; as crescentes preocupações com a qualidade de vida no trabalho e suas relações com a produtividade, a participação e a satisfação dos trabalhadores (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 172).

Ao se trazer para esta discussão a revolução na velocidade de troca de informações característica dos anos 90 e do século XXI, tem-se a situação descrita por Ruben Bauer (1998):

O maior dos desafios para as empresas tem sido a tentativa (frequentemente mal-sucedida) de acompanhar a evolução de seus ambientes. Tamanha dificuldade se deve a dois fatores: primeiro, as empresas desejam sempre chegar a algum estado estável, acreditando ser isto possível pela adaptação às mudanças ocorridas no ambiente externo (princípio do retorno ao equilíbrio); segundo, acredita-se também que decisões e ações conduzam aos resultados previstos (princípio da linearidade causa-efeito). (...) tal entendimento vem nos permitir compreender melhor as dinâmicas organizacionais nestes contextos de forte turbulência, bem como divisar novas possibilidades para que as empresas tornem-se capazes não apenas de "dialogar" com esta turbulência, mas de tirar partido dela para poder evoluir.

As possibilidades de expansão do assunto Liderança e as diversas variáveis que a afetam são inúmeras, e há literatura especializada sobre o tema em áreas como Administração, Psicologia e Sociologia. De forma a manter o foco e atingir os objetivos deste estudo considerou-se os quatro estilos básicos de Liderança mais comuns apontados pela literatura em Administração de Empresas, a saber:

- ✓ Liderança Autocrática;
- ✓ Liderança Burocrática;
- ✓ Liderança Liberal; e,
- ✓ Liderança Democrática.

Faz-se aqui uma breve explanação sobre cada um destes quatro estilos, descrevendo situações em que o uso de cada um deles é possível.

Estilo de Liderança Autocrático

Muitas vezes considerado o estilo clássico de Liderança, é aquele no qual o líder (gerente) concentra ao máximo o poder e a autoridade para tomada de decisões. Ele não consulta os colaboradores de sua equipe, nem lhes é permitido participar com opiniões. Dos colaboradores, espera-se que obedeçam a ordens sem necessidade de receber maiores explicações da razão em fazê-lo, e o ambiente motivacional é estabelecido a partir de criação de uma estrutura bem definida de recompensas e punições.

Esse estilo de Liderança tem sido duramente criticado nos últimos trinta anos, particularmente por apresentar um sério risco para as organizações que trabalham com colaboradores vindos das chamadas gerações “X” e “Y”³, dada a potencialidade em produzir altos índices de *turnover* e absenteísmo.

Os estudos em psicologia e administração dizem dos líderes autocráticos como sendo profissionais que acreditam em ameaças e punições para influenciar os seus subordinados, neles não confiando e, portanto não permitindo participarem nos processos decisórios.

Para Maximiano (2002, p. 206) o líder autocrático inspira medo e ressentimento na equipe. Não é verdadeiramente líder, porque o efeito que produz não é disciplina interior nem motivação. Segundo ele, os líderes com esse estilo conseguem apenas obter medo, ressentimento e conformidade, e a equipe apenas obedece, sem colaborar.

Ainda assim, este estilo de Liderança tem seu valor, sendo em alguns casos o mais eficaz a ser utilizado. Como exemplo, pode-se citar os casos em que se têm equipes formadas por colaboradores sem experiência e treinamento - que desconhecem os procedimentos para desempenhar suas tarefas, equipes que necessitem de supervisão efetiva – com ordens e instruções detalhadas, equipes com necessidade urgente de volume de produção e com tempo limitado para tomada de decisão, ou aquelas cujos membros não respondam a nenhum outro tipo de Liderança.

³ Para definições das gerações X e Y, ver os ANEXOS

De maneira geral, este estilo de Liderança deve ser totalmente evitado quando o líder (gerente) está lidando com uma equipe que deseja ter sua opinião levada em consideração, quando já exista um histórico de *turnover* e absenteísmo elevado, ou quando o grupo apresente colaboradores tensos, receosos ou que demonstrem ressentimentos.

Estilo de Liderança Burocrático

O estilo de Liderança Burocrático é um dos três estilos descritos por Max Weber (1947), sendo característico do líder (gerente) que atua sempre conforme procedimentos ou políticas da organização. No caso de enfrentar uma situação que não esteja descrita em algum dos manuais disponíveis, sempre busca orientações em seus superiores imediatos. O papel desempenhado acaba sendo visto como o de uma autoridade policial e não exatamente de um líder, pois a principal tarefa é a de reforçar as regras que deverão ser seguidas.

Dentre as características do líder burocrático, está a de promover colaboradores baseando-se na sua capacidade em seguir as regras, e também exigir obediência pelo simples fato de existir uma hierarquia que determina esse tipo de comportamento.

Este estilo de Liderança também tem aplicabilidade, como por exemplo, quando o líder gerencia equipes que devem desempenhar atividades rotineiras por um longo período, existam colaboradores com necessidade explícita do entendimento das políticas e normas da organização, estejam ocorrendo treinamentos em saúde e segurança ou o foco seja a manipulação de quantias em dinheiro.

Por outro lado, o estilo de Liderança Burocrático tem por característica ser muito restritivo, desencorajando a criatividade e a automotivação dos colaboradores. Dessa forma, deve ser evitado em organizações que apresentem exaustão dos processos produtivos, onde os colaboradores tenham perdido interesse no seu trabalho e no coleguismo, e onde as equipes estejam meramente produzindo aquilo que se espera delas, sem razão para buscar melhorias.

Estilo de Liderança Democrático

O estilo de Liderança Democrático é também conhecido como estilo de Liderança Participativo, uma vez que nele o líder (gerente) encoraja a participação de todos os

colaboradores no processo de tomada de decisão, além de mantê-los informados sobre tudo aquilo que afeta seu trabalho e dividir as responsabilidades sobre a solução de problemas. Este estilo requer do líder a habilidade de ser um instrutor com autoridade para a palavra final sobre cada assunto, que busque junto aos colaboradores informações para a tomada de decisão conjunta.

O estilo de Liderança Democrático pode produzir trabalhos de alta qualidade em grande quantidade por um longo período. Muitos colaboradores apreciam a confiança que recebem e em troca oferecem cooperação, espírito de equipe e moral elevada. O líder democrático típico desenvolve planos que possibilitem aos colaboradores reconhecerem a auto-avaliação de desempenho e estabelecer suas metas. Ademais, encoraja os colaboradores a crescer em suas posições e serem promovidos, por reconhecer e encorajar os casos de sucesso.

Assim como os outros estilos de Liderança, a Democrática também não é apropriada em todas as situações, ela é mais recomendada em situações em que exista alto nível de Maturidade dos colaboradores e que estes sejam bem conhecidos pelo líder, e não deve ser aplicada em equipes jovens em idade e tempo de empresa.

Os prós e contras da Liderança Democrática estão bastante alinhados – aquilo que é forte na equipe pode tornar-se sua fraqueza. Há maior quantidade de informações, porém para obtê-las maior quantidade de tempo é demandada. É possível estabelecer uma troca de conhecimento entre os membros da equipe, porém se faz necessário entender a razão disso em primeiro lugar.

O estilo adequado de Liderança é um dos elementos para se atingir a Excelência Comportamental. Segundo Kerzner (2002, p.32), ela é um dos seis componentes da Excelência em Gerenciamento de Projetos e uma das respostas para o sucesso de projetos atualmente. Segundo ele,

As empresas bem sucedidas entendem que o fracasso de projetos se deve principalmente a deficiências comportamentais – desestímulo entre os funcionários, relacionamentos interpessoais negativos, produtividade escassa e ausência de comprometimento com objetivos (Kerzner, 2002 p. 311).

Os recursos humanos e suas interações serão objeto de estudo do próximo capítulo, que tratará da importância da Liderança para o Gerenciamento de Projetos.

2.2 LIDERANÇA EM PROJETOS

Tanto a Liderança quanto o papel do Gerente de Projetos como líder de equipes são assuntos que ganharam importância dentro das organizações nos últimos anos. O Gerenciamento de Projetos, através de autores consagrados como Kerzner e Maximiano e dos guias dos organismos mais conhecidos (PMBOK e IPMA) traz hoje uma visão mais aprofundada desses temas.

Segundo o IPMA, os líderes genuínos formam a cultura da organização e direcionam os recursos e esforços em direção a resultados de Excelência. Portanto, é imperativo contar com uma Liderança de qualidade. Para o Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (2005, p.66), a Liderança é uma tarefa central do Gerente de Projetos, onde este sai do papel de cliente e define os objetivos do projeto e as condições básicas para a sua realização.

Não há dúvidas de que a Liderança estratégica e bem exercida tornou-se uma ferramenta competitiva importante e que é a base na qual as organizações (dessa forma lideradas) provêm serviços ou produtos melhor do que seus concorrentes, resultando em valor agregado enriquecido e excelência organizacional.

O PMBOK, através de seu Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (2004, p. 231) trata de Liderança como Gerenciamento, dizendo que

Gerenciar a equipe do projeto envolve o acompanhamento do desempenho de membros da equipe, o fornecimento de *feedback*, a resolução de problemas e a coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto. A equipe de Gerenciamento de Projetos observa o comportamento da equipe, gerencia conflitos, resolve problemas e avalia o desempenho de membros da equipe. Como resultado do gerenciamento da equipe do projeto, o plano de gerenciamento de pessoal é atualizado, as solicitações de mudança são apresentadas, os problemas são resolvidos, são fornecidas entradas para as avaliações de desempenho organizacional e as lições aprendidas são adicionadas ao banco de dados da organização.

Tratar-se-á aqui do tema Liderança dentro da visão do Gerenciamento de Projetos, e um dos trabalhos que melhor contribui neste sentido é o desenvolvido por Maximiano ao longo de todo o capítulo 13 em seu livro *Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados*. Todo o desenvolvimento a seguir usa como fonte essa importante contribuição.

A Liderança no Gerenciamento de Projetos não difere daquela que ocorre em outras atividades, e também está sujeita a variáveis que contribuem de forma positiva ou negativa para o resultado final. É possível, segundo Maximiano, agrupá-las em quatro componentes principais, visualizadas na figura a seguir:

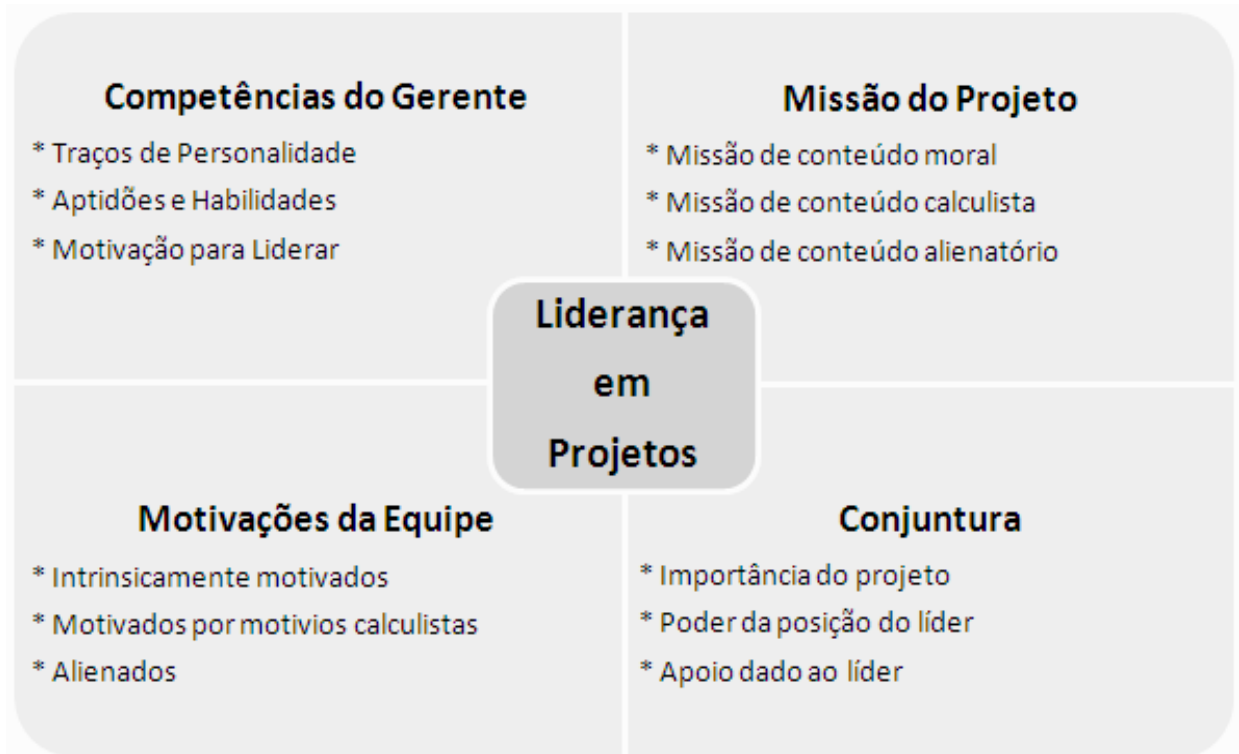


Figura 3. Liderança como processo social dentro de um contexto com quatro componentes principais

Fonte: Adaptado de Maximiano (2002 p. 203).

As Competências do Gerente de Projetos como líder

Segundo Maximiano (2002, p.204) as competências do líder “revelam-se em seus traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais que são determinantes em seu desempenho eficaz”.

Dulewicz e Higgs (2003) apud Gonçalves (2010, p. 7) identificaram quinze competências que influenciam o desempenho da Liderança, agrupadas em três tipos de competências, chamadas de Intelectual (*Intellectual Qualification*), de Gestão (*Managerial Qualification*) e Emocional (*Emotional Qualification*). Na tabela a seguir se vê cada grupo e suas competências:

Tabela 1 - Competências da Liderança

Grupo	Competência
Competências Emocionais (EQ)	Motivação
	Conscienciosidade
	Sensibilidade
	Influência
	A auto-consciência
	Resiliência emocional
	Intuitividade
Competências Gerenciais (MQ)	Gestão de recursos
	Comunicação Engajaradora
	Desenvolver
	Capacitando
	Conseguir
Competências Intelectuais (IQ)	Perspectiva Estratégica
	Visão e Imaginação
	Análise Crítica e Julgamento

Fonte: adaptado de Dulewicz e Higgs (2003) apud Gonçalves (2010, p. 7).

Ainda segundo estabelecido por Dulewicz e Higgs (2003) apud Gonçalves (2010, p. 7), a Competência Intelectual (QI) seria responsável por 27% do desempenho da Liderança, a Gerencial (MQ) por 16%, e a Emocional (EQ) por 36%. Dessa forma, a competência emocional seria a mais significativa, contando com influência das outras duas, porém de forma menos influente. Isso vem de encontro ao colocado por Maximiano (2002, p. 204), ao estabelecer três competências do líder como as principais determinantes do seu desempenho eficaz: Traços de personalidade, motivações e habilidades pessoais.

Como apontado anteriormente, ao se abordar o tema Liderança muitas teorias podem ser consideradas, porém a grande maioria está relacionada às habilidades que os líderes devem demonstrar. Dentre essas habilidades, a capacidade em escolher qual estilo o líder deve adotar em função do foco dado às suas atividades é uma das mais importantes.

Segundo Maximiano (2002, p.205) “o estilo de Liderança é uma dimensão bipolar, com dois estilos extremos, correspondentes a essas possibilidades”. A figura a seguir ilustra esses dois estilos e sua bipolaridade:

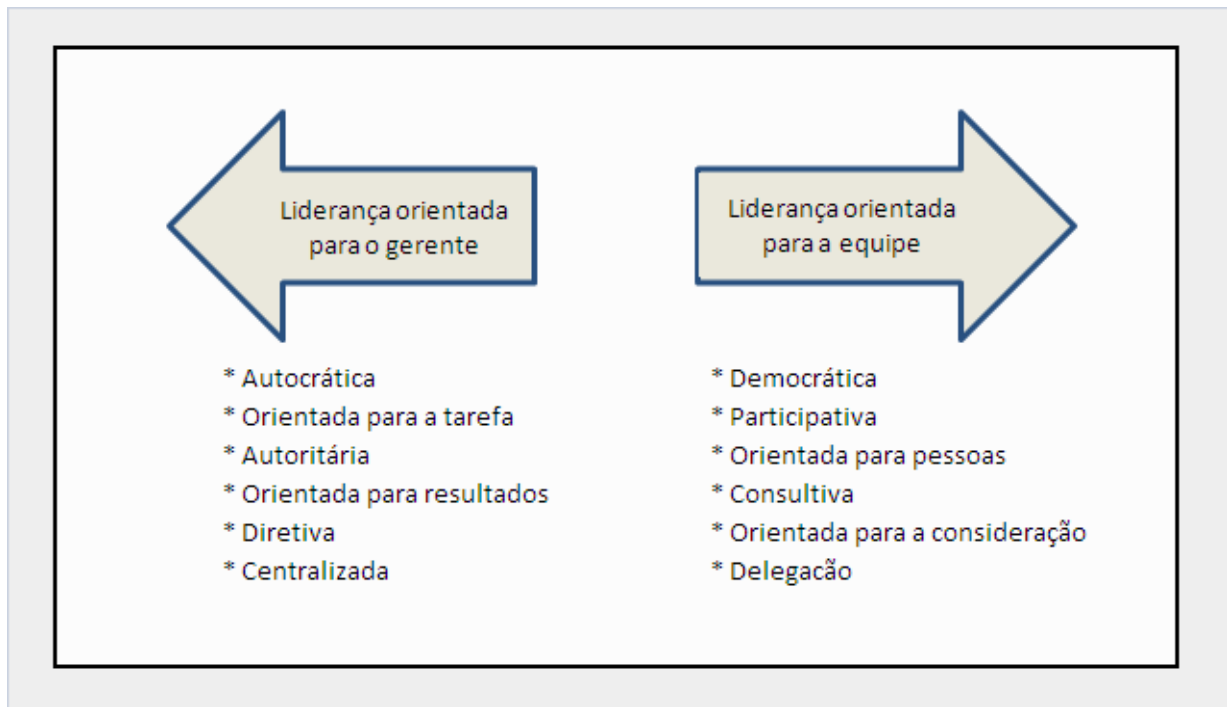


Figura 4 - Dois estilos básicos de Liderança

Fonte: Adaptado de Maximiano (2002, p. 206)

Como se observa, são dois caminhos distintos a seguir, onde ao se optar pela Liderança orientada ao gerente, escolhe-se um estilo que priorizará a tomada de decisões sem participação da equipe (autoritária). Como visto no capítulo 01, é um estilo válido em algumas situações.

Quando escolhido o caminho da Liderança orientada para a equipe, a ênfase estará na dimensão humana do projeto, com alta participação da Equipe em todo o processo decisório. Ao se analisar de forma fria e simples, parece ser o melhor estilo a ser adotado em qualquer situação, inclusive por ser o mais simples e que gerará a menor quantidade possível de conflitos, porém isso pode ter consequências muito sérias para o Gerenciamento de Projetos, por duas razões: sem conflitos, não há projeto (Abreu, 2010) e no caso de Líderes sem a Maturidade necessária, o risco de termos Equipes desorganizadas e com baixo padrão de desempenho aumenta.

Para Maximiano (2002, p.07), isso ocorre porque o excesso de orientação para a Equipe pode levar à omissão do gerente, o que também caracteriza uma disfunção da Liderança. O líder que atua de forma omissa foge de suas responsabilidades e deixa a equipe desamparada. Os líderes com esse estilo também são chamados Permissivos. Eles gostam apenas dos benefícios das posições de poder e evitam todos os encargos da tomada de decisões e da iniciativa. Possíveis explicações para agir dessa forma estão na sua personalidade negligente, incompetência ou egocentrismo.

Não se deve, contudo, confundir Omissão com Delegação. Ao serem observadas as devidas proporções da delegação e com o devido cuidado dentro das Organizações (um grande número de chefes pode levar à omissão, por exemplo), começa-se a criar ambiente propício para as Equipes Autogerenciáveis e o surgimento dos chamados Superlíderes (Maximiano, 2002 p. 207), aqueles hábeis o suficiente para delegar a maior parte do processo decisório para suas equipes sem prejuízos para o Gerenciamento de Projetos.

Mas afinal, entre os dois estilos apresentados aqui, qual o melhor? Uma possível resposta, nesse caso pertinente, é: depende, pois ambos (com exceção de disfunções) têm suas vantagens e desvantagens e são, também, eficazes, dependendo da situação (Maximiano, 2002 p.207). Assim, abre-se espaço para a chamada Liderança Situacional, modelo proposto por Hersey e Blanchard em 1986 e citado tanto por aquele quanto por Kerzner (2002, p. 311) como uma forma do Gerente de Projetos desempenhar eficazmente sua função de Liderança.

Hersey e Blanchard (1986, p.117), postulam que “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento constitui um desafio para cada líder eficaz”.

Adiante se apresenta o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Antes, porém, é importante verificar como o Gerenciamento de Projetos lida com as relações humanas (o gerente e suas equipes e as recompensas oferecidas) e o andamento dos projetos, pois serão importantes tanto para a teoria da Liderança Situacional quanto para a composição do referencial de Liderança em *Facility Services*.

Liderança e a Missão do Projeto

Para Maximiano (2002, p.203) esse é o elo entre o papel do Gerente de Projetos como líder e as motivações das equipes, pois a aceitação desse Gerente depende da correspondência que ocorrerá. Segundo ele, há dois tipos principais de conteúdo nas missões de projeto, correspondentes aos dois tipos de motivações das Equipes. São eles os tipos Moral e Calculista, resumidos a seguir:

- ✓ Projetos de conteúdo moral são aqueles em que a principal recompensa do liderado é a própria participação na realização da missão (projeto). A adesão às proposições do Líder se dá em função da atração do Liderado pelo desafio proposto, de sua crença na legitimidade do Projeto ou de sua admiração pessoal pela figura do Líder.
- ✓ Projetos de conteúdo calculista são caracterizados pela relação entre a Equipe e o Projeto baseada em expectativas de recompensas como remuneração adicional, promoções, liberdade de uso do tempo e participação em programas de treinamento.

O Projeto em si e o papel do Gerente de Projetos

A intensidade de participação do Gerente de Projetos e das Equipes ocorre de forma inversa ao longo do ciclo de vida do projeto, com o estilo de Liderança sendo afetado à medida que a natureza da tarefa exija maior ou menor participação de cada um deles. Usualmente, nas fases iniciais e finais tem-se uma maior ênfase na figura do Gerente de Projetos, atuando como líder com estilo bastante ativo (direcionador), por se tratar de fase com direcionamento de recursos, distribuição de tarefas, elaboração de documentos e relatórios finais. Já as fases intermediárias (execução e acompanhamento) contam com uma maior participação das Equipes, com o Gerente de Projetos atuando de forma a supervisionar os trabalhos delegados. Essa maneira de ocorrer é alterada somente em casos de projetos com algum tipo de pressão externa (prazo, falta de recursos, forte exigência por qualidade), quando então a figura de Líder é mais visível, dada à necessidade de centralização (MAXIMIANO, 2002 p. 210).

O Gerente de Projetos e a motivação das equipes

Nesta abordagem, há dois aspectos importantes para análise: a Maturidade (tanto do Líder quanto das Equipes) e as trocas que existem entre o Líder e suas Equipes. Em termos de Maturidade das Equipes, neste momento será feito apenas um breve resumo, pois o tema será bastante discutido a seguir. O quadro abaixo apresenta uma introdução ao assunto.

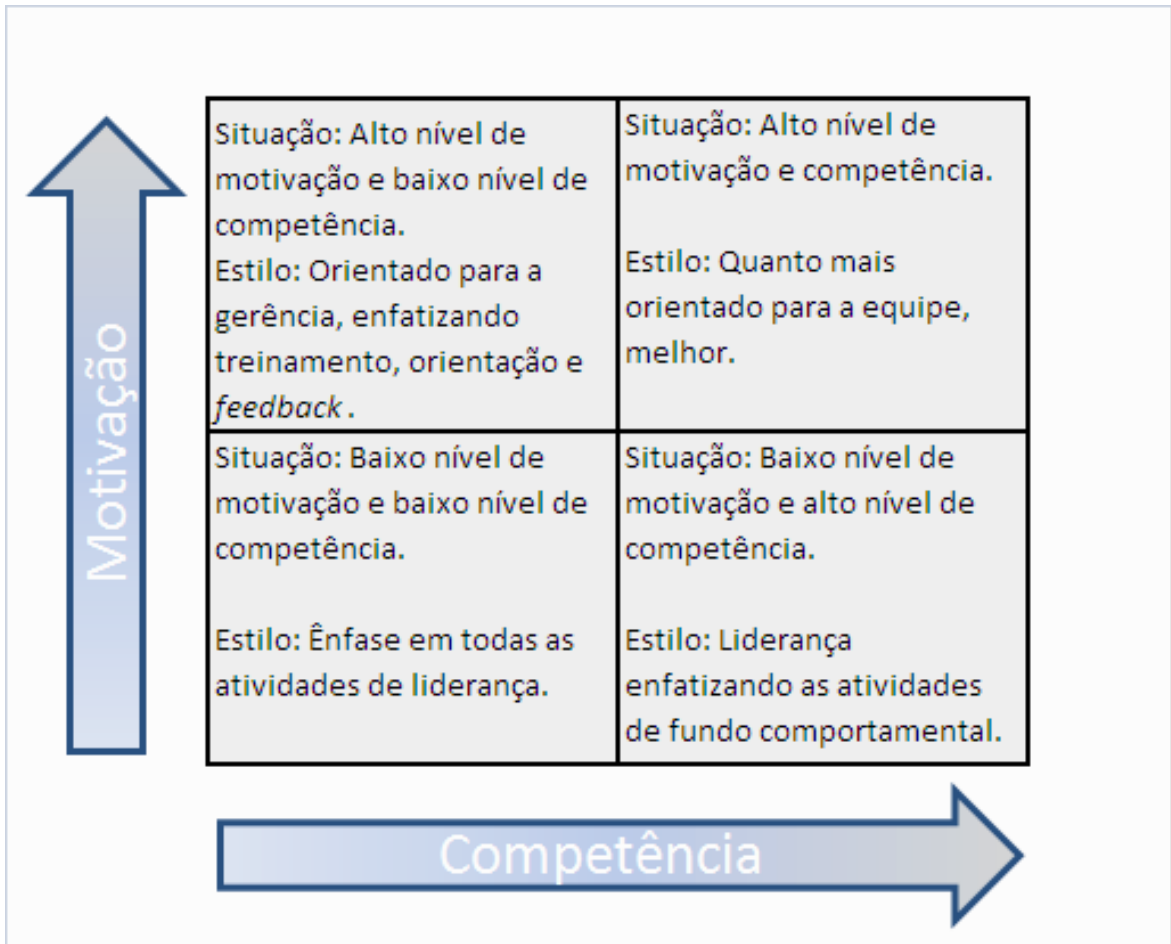


Figura 5 – Situação avaliada em termos de motivação e competência

Fonte: Adaptada de Maximiano (2002, p. 208)

Liderar pelo Exemplo é talvez uma das formas mais difíceis, porém de maior alcance, e aquela que na visão do autor demonstra a maior Maturidade de um Líder. É também maneira eficaz de estabelecer trocas entre o Líder e as Equipes, sendo essa uma das formas de motivação existentes.

Em termos de motivação, é importante trazer à luz duas maneiras diferentes de liderar com bases motivacionais: a Liderança Carismática e a Liderança Transacional. A figura a seguir auxilia no entendimento da diferença entre as duas:

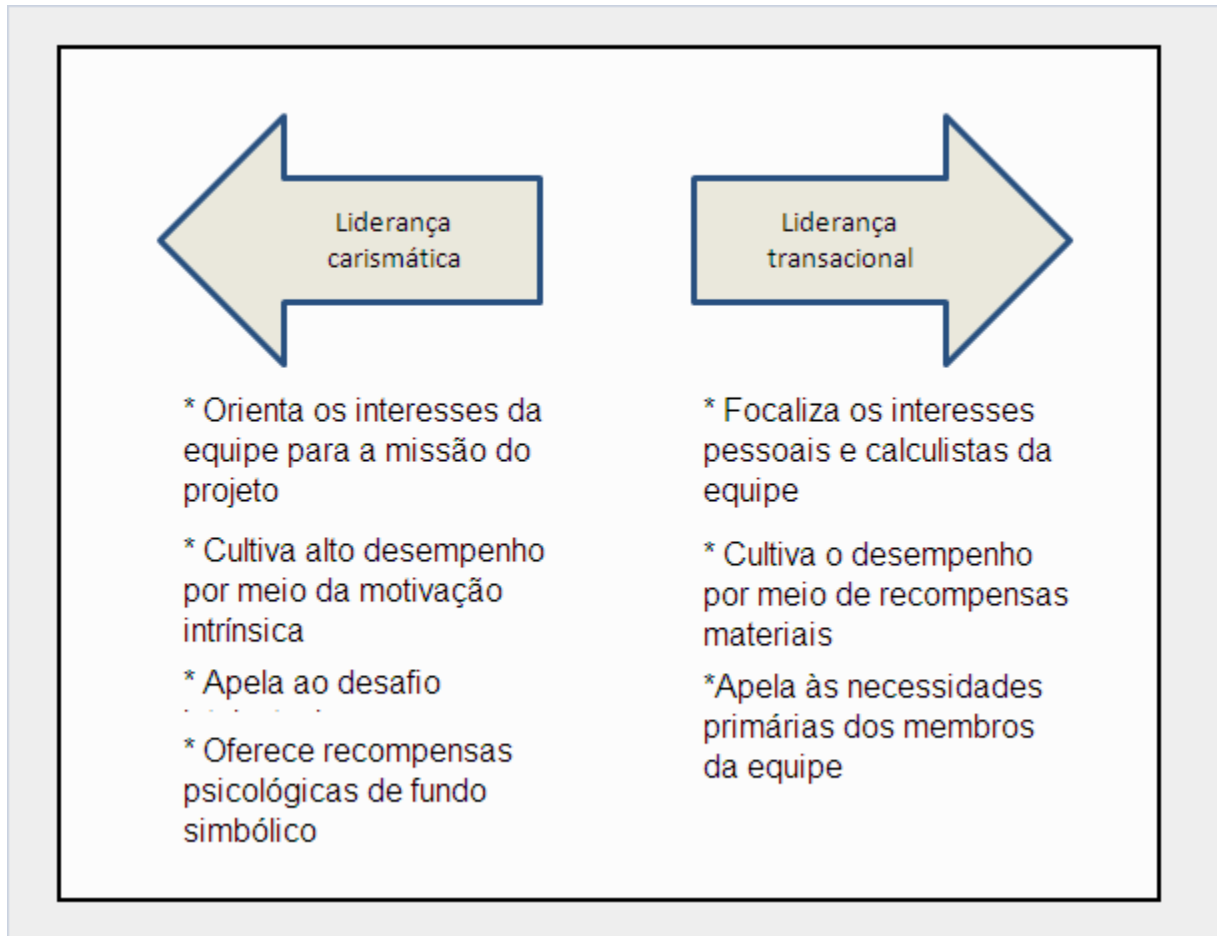


Figura 6 – Classificação da Liderança com base na relação de troca entre o líder e a equipe

Fonte: adaptada de Maximiano (2002, p.212)

Para Maximiano (2002, p. 211), a Liderança Carismática é característica dos líderes que proporcionam recompensas psicológicas (morais). Esses líderes são também chamados Transformadores, dado o nível de envolvimento pessoal com as equipes.

Já nas motivações providas pelos Líderes Transacionais, o enfoque são as recompensas materiais, e um princípio básico é o critério com que essas recompensas são distribuídas. A própria posição de Liderança é uma dessas recompensas, somando-se a ela os aumentos salariais, a autonomia e liberdade para uso do tempo e os patrocínios para participação em cursos e treinamentos dos integrantes das Equipes. Essas recompensas

materiais estão normalmente associadas a metas estabelecidas pelo Líder, que oferece incentivos para sua realização e alcance.

2.3 A TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

Em um contexto onde os estilos precisam se ajustar às situações, independente de Organizações ou momentos, as teorias de Liderança passaram por diversas revisões. As Teorias Situacionais (também chamadas Contingenciais) parecem responder melhor a essa necessidade. O principal problema que essas teorias buscam resolver é descobrir qual estilo de Liderança ajusta-se a qual situação; para isso é preciso resolver como avaliar a situação. Com os anos foram desenvolvidos vários modelos voltados para a Liderança situacional, como o de Tannenbaum & Schmidt (1957), que propõe três critérios para avaliar a situação: a forma como o Líder se comporta, as características dos funcionários e o clima da organização. Já no modelo de Fred Fiedler (1967), pode-se avaliar Liderança em três termos de características: As relações entre líder e seguidores, o grau de estruturação da tarefa e o poder da posição.

Em função da necessidade de um modelo situacional significativo na área de Liderança, Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard desenvolveram uma possível relação curvilínea (ao invés de simplesmente linear) entre o comportamento na tarefa (Estrutura de Iniciação), o comportamento de relacionamento (Consideração) e outras variáveis. Assim, baseada no Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder (Hersey e Blanchard, 1969) foi desenvolvida a Teoria da Liderança Situacional.

Através da inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) oferecida pelo líder, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (Maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, é possível identificar o estilo de Liderança mais adequado a ser adotado (HERSEY e BLANCHARD, 1986 p. 186)

O alicerce fundamental da Teoria da Liderança Situacional é o de que não existe um estilo de Liderança único e melhor do que outro. A Liderança Eficaz é uma tarefa relevante e

os líderes de sucesso são aqueles que adaptam seu estilo de Liderança à Maturidade⁴ do indivíduo ou grupo que está tentando influenciar. Isso varia de uma Liderança eficaz, não só com a pessoa ou grupo que está sendo influenciado, mas também vai depender da tarefa, do trabalho ou da função que precisa ser realizada.

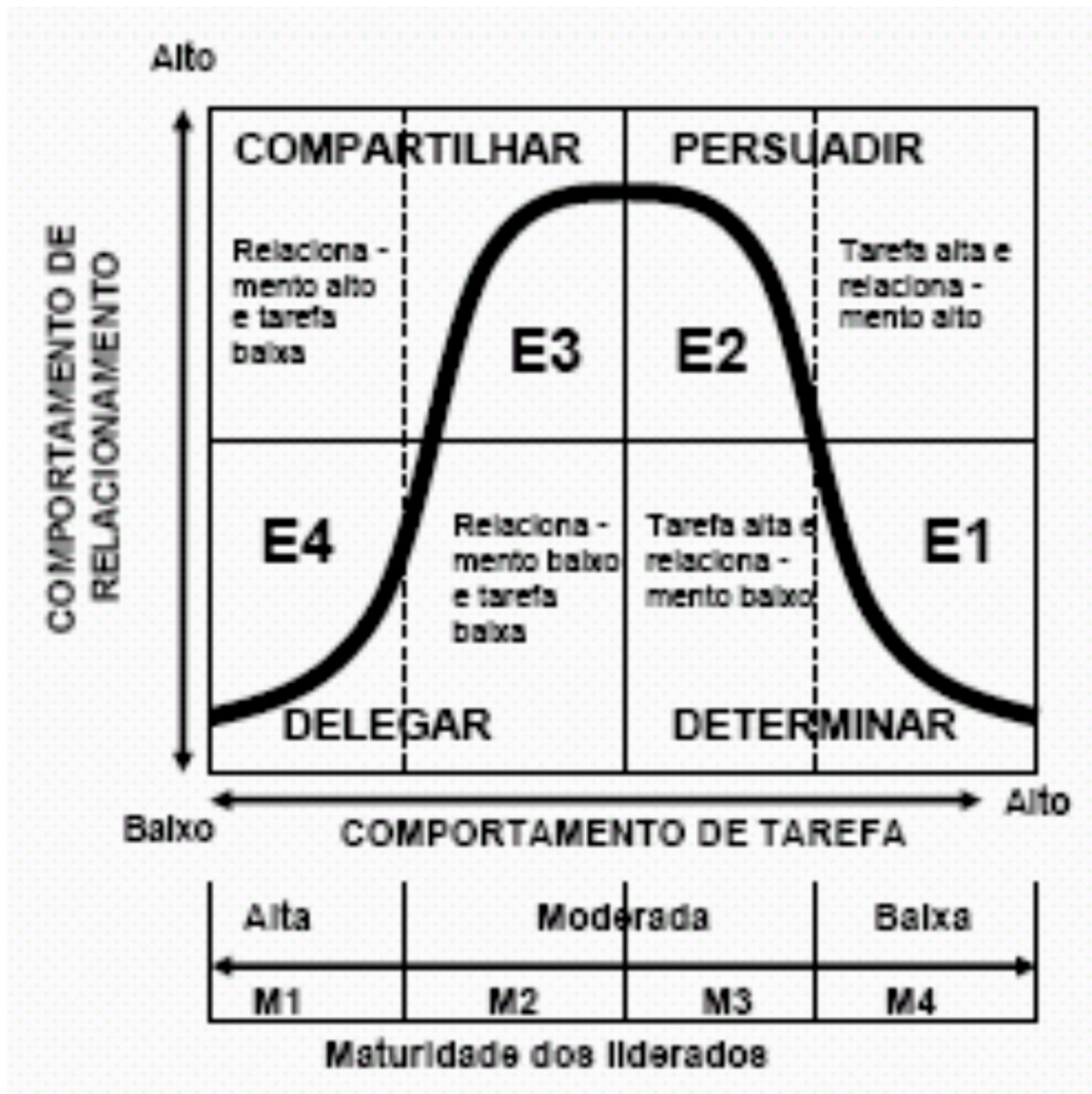


Figura 7 – Liderança Situacional

Fonte: Hersey e Blanchard, 1986 p. 189

⁴ Entende-se Maturidade como sendo a capacidade de um indivíduo ou grupo em definir metas elevadas, porém alcançáveis, vontade e capacidade de assumir a responsabilidade por uma tarefa, em conjunto com a educação relevante e / ou experiência necessária a esses fins.

A Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard baseia-se em dois conceitos fundamentais: **Estilo de Liderança** e **Maturidade** (do indivíduo ou do grupo). Os estilos de Liderança são por eles caracterizados em termos da combinação entre comportamento de tarefa e de relacionamento. A figura acima auxilia na compreensão dessa combinação.

A Maturidade dos Liderados

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.187), "Maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento".

A capacidade está relacionada com o conhecimento e a habilidade necessários, ou seja, com o aspecto de **saber** o que fazer e como fazer, o que pode ser conseguido através de comunicação e treinamento. A disposição está relacionada com a confiança e o empenho, com o **querer** fazer, com a motivação.

É possível, assim, estabelecer quatro tipos de Maturidade:

- a) **M1** - pouca capacidade e rara disposição;
- b) **M2** - alguma capacidade e ocasional disposição;
- c) **M3** - bastante capacidade e frequente disposição; e
- d) **M4** - muita capacidade e bastante disposição.

O nível de Maturidade do subordinado deve ser avaliado a partir não só do conhecimento e da experiência, mas também do nível de empenho, grau de autonomia, capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões, interesse por melhorias, relacionamentos, aceitação de desafios, etc. E quanto maior for esta Maturidade, menos estruturadas serão suas tarefas pelo líder. Inclusive a partir de determinado momento, até a ênfase nos relacionamentos pode ir sendo gradativamente diminuída, dada a resposta positiva por parte do subordinado por esta ilimitada confiança nele depositada, o que formará a sua própria Curva de Maturidade (JOHANN, 2002, p. 70 apud da Silva e Kovaleski, 2006 p.2).

O nível de Maturidade pode ser aplicado a indivíduos ou a grupos. O líder que trabalha com um grupo pode determinar sua Maturidade através da observação da predominância de Maturidades individuais. A Maturidade de um indivíduo ou de um grupo não é absoluta, mas varia de situação para situação. Dependendo da atribuição, o indivíduo ou o grupo podem assumir diferentes níveis de capacidade e disposição (HERSEY e BLANCHARD, 1986 p. 196).

Correspondência entre Maturidade e Estilo de Liderança

Nível de Maturidade		Estilo de Liderança	
M1	<p><u>Maturidade baixa:</u></p> <p>Considera que a pessoa não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si, sendo em muitos casos, sua falta de disposição consequência da insegurança em relação à tarefa exigida.</p>	E1	<p><u>Determinar:</u></p> <p>Indicado para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões. Dessa forma, um estilo diretivo que dá orientações e supervisão clara e específica é o mais apropriado. Para estas pessoas o líder deve especificar: o quê as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Os padrões devem ser entregues prontos.</p>
	<p><u>Maturidade baixa a moderada:</u></p> <p>Considera que a pessoa não tem capacidade, mas sente disposição para assumir responsabilidade, tem confiança em si. No entanto, ainda não possui as habilidades necessárias para um trabalho sem forte supervisão. Os colaboradores nesse nível de maturidade geralmente aceitam os padrões quando entendem as razões do mesmo e o líder lhes fornece a direção.</p>	E2	<p><u>Persuadir:</u></p> <p>É o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade. Ainda deve ser adotado um comportamento diretivo (especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas) por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. O líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos a adotarem os padrões e comportamentos desejados.</p>
	<p><u>Maturidade moderada a alta:</u></p> <p>Considera que a pessoa tem capacidade, mas não está disposta a fazer o que dela se espera. Sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesma ou insegurança. Entretanto, se for competente, mas pouco disposta, sua relutância em fazer o que dela se espera é mais uma questão de motivação do um problema de insegurança.</p>	E3	<p><u>Compartilhar:</u></p> <p>As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões. Neste caso o líder precisa abrir a porta no sentido de apoiar os operadores nos seus esforços de utilizarem a capacidade que já possuem e passem a elaborar os seus próprios padrões que determinam como, quando e onde fazer as coisas.</p>
	<p><u>Maturidade Alta:</u></p> <p>Considera que a pessoa neste nível tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades.</p>	E4	<p><u>Delegar:</u></p> <p>As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões. Embora possa ainda ser o líder quem determina quais os padrões a serem elaborados, a responsabilidade de fazê-los já é dessas pessoas.</p>

Figura 8 - Níveis de Maturidade dos subordinados e Estilos de Liderança Requeridos

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986)

O líder precisa atuar com estilo de Determinação (E1) quando há entrada de novos colaboradores na empresa, ou quando algum colaborador recebe uma nova atribuição. Nesses casos, é necessário que haja muita supervisão e pouco apoio por parte do líder no desempenho das atividades dos colaboradores. Estes precisam ser dirigidos até atingir os objetivos traçados, pois necessitam de direcionamento constante para elaborarem suas tarefas até adquirirem segurança. Cabe ao líder dar direção e significado para aquilo que as pessoas fazem, pois cada uma delas possui personalidade, habilidades, atitudes, conhecimentos e sentimentos próprios que precisam ser direcionados para a socialização com a cultura da organização.

De forma semelhante, o estilo de Liderança situacional baseado em Persuasão (E2) exige muita supervisão e apoio. Pode ser aplicado quando os colaboradores necessitam de orientação para a aprendizagem das tarefas, mas também de apoio e estímulos crescentes. O líder enquanto orientador deve fazer o acompanhamento frequente dos colaboradores e, quando constatar que precisam de ajuda, seu papel é orientá-los mediante o estímulo e percepção de novas necessidades, de forma a promover o repasse de seus conhecimentos e incentivar a produção de novas idéias.

A aplicação do estilo de Liderança baseado no Compartilhamento (E3) é apropriada quando os colaboradores já desempenham suas atividades, mas ainda mostram insegurança e precisam de apoio constante para dar continuidade às suas tarefas. A necessidade de supervisão é muito pouca. Percebe-se, então, que o papel do líder é proporcionar o estímulo à aprendizagem e apoiar as pessoas de maneira a aumentar seu grau de segurança com relação a suas habilidades e capacidades, tornando-as autoconfiantes.

O Compartilhamento consiste na demonstração de um comportamento de pouca supervisão por parte do líder, em detrimento da obtenção do conhecimento necessário dos colaboradores para realizar suas funções.

No estilo de Delegação (E4), o líder proporciona pouca supervisão e pouco apoio aos colaboradores. Este estilo é mais adequado quando os colaboradores já demonstram habilidade e segurança na execução de suas atribuições, tornando-se independentes e possuindo autonomia de decisão, conforme o seu nível hierárquico. O líder é por excelência o profissional que propicia o chamado *empowerment*, pois o que lhe compete é dar poder para

que as pessoas efetivem mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho e a tomada de decisões pertinentes ao seu nível hierárquico.

O líder pode encontrar dificuldade em delegar poder e autoridade, pois a tendência natural é os seus subordinados apreciarem o aumento de liberdade, mas ao mesmo tempo temerem o aumento da responsabilidade que a liberdade traz. Por isso, é importante começar com pequenos passos e gradualmente ir aumentando o *empowerment*, pois à medida que a habilidade das pessoas aumenta e elas desenvolvem um maior interesse pela forma como suas atividades interferem no resultado geral, terão que compartilhar mais conhecimentos, habilidades e informações para tomar decisões eficazes que atendam às metas da organização.

Premissas e condições para a adoção do Modelo de Liderança Situacional

- ✓ Os líderes devem adaptar seu estilo de Liderança à Maturidade dos liderados, com base na competência e motivação demonstradas por eles;
- ✓ Existem quatro estilos de Liderança correspondentes a quatro possíveis combinações de competência e motivação. Devem variar de acordo com as situações enfrentadas;
- ✓ Os quatro estilos sugerem que os líderes devem dar maior ou menor atenção à demanda e/ou ao seu relacionamento com os liderados;
- ✓ Tratar a Liderança como algo pertinente ao estilo decisório do líder.

A Liderança Situacional varia de acordo com o momento, devendo os líderes adaptar seu estilo ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de Liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de Liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente. Essa Liderança está baseada em algumas estratégias para manter a equipe motivada, entusiasmada, responsável e integrada aos objetivos e metas individuais e organizacionais.

É preciso haver clareza na orientação básica e nas metas da empresa, informações completas e uma estrutura que proporcione liberdade de ação, para que os colaboradores possam utilizar seu poder na tomada de decisões que determinam a realização das tarefas. Um ponto forte dessa teoria é ao reconhecimento da competência e da motivação como elementos-chave do processo de Liderança.

Uma questão encontrada nessa teoria é muito discutida: A idéia de que as pessoas “imaturas” devem ser tratadas com o “pulso forte”. Esse tipo de tratamento não deve ser utilizado frequentemente, pois não as desenvolveria, tendo o efeito de deixá-las ainda mais imaturas.

Resumindo, a Liderança Situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e disposição (M1) é preciso do líder mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz (M2), o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio-emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores (M3), o líder deve diminuir ainda mais seu controle e também seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta Maturidade (M4), já não é mais necessário apoio sócio-emocional (QUEIROZ, 1996).

2.4 LIDERANÇA SITUACIONAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Modelo de Liderança Situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard pareceu ser muito adequado para situações em que fosse preciso prever o melhor estilo de Liderança a ser adotado, segundo Eslami, Kraljevic e Tunbjer (2005), que desenvolveram um trabalho na área de Gerenciamento de Projetos adotando essa teoria como perspectiva, onde com base em pesquisas quantitativas e qualitativas com empresas suecas de atuação mundial localizadas na cidade de Jönköping (Suécia) concluíram que, guardadas as devidas proporções (geográficas e culturais), é possível dizer que esse modelo é válido para a interação entre Maturidade das equipes e estilos de Liderança, devendo-se levar em conta ainda outros dois fatores situacionais: tempo e confiança, onde por confiança pode-se entender algo entrelaçado com a Maturidade das equipes.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 211), “a ampla aceitação da Liderança Situacional como conceito de validade formal está bem documentada.” Segundo eles, gerentes de todo o mundo dizem que usando o Modelo de Liderança Situacional é possível determinar o que fazer em diferentes situações. Além disso, o modelo tem sido largamente utilizado em treinamentos de organizações como o Bank of America, a Caterpillar, IBM, Mobil Oil e outras empresas, além de estar bastante difundido entre as Forças Armadas. Isso pode ser comprovado no Brasil, onde já foi tema de tese do Tenente Coronel Aviador Rodrigo

Fernandes Santos, laureada em 2010 com o Prêmio Pacau Magalhães - Mota, um dos principais concedidos pela Aeronáutica.

Nos anos 70, Raymond A. Gumpert e Ronald K. Hambleton conduziram uma pesquisa na Xerox Corporation, onde o maior intuito seria verificar a eficiência do modelo proposto por Hersey e Blanchard. Sua conclusão foi a de que

Em palavras simples, os gerentes muito eficazes conheciam melhor a Liderança Situacional e utilizavam-na mais que os gerentes menos eficazes. Os dados que confirmam esse ponto são dos próprios gerentes. Além disso, há claras indicações de que, quando a Liderança Situacional era aplicada corretamente, o desempenho dos subordinados era classificado a um nível mais alto e as vantagens no desempenho do trabalho foram prática e estatisticamente significativas (GUMPERT e HAMBLETON apud HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 213).

Limitações e possíveis desvantagens do Modelo de Liderança Situacional para áreas que não o Gerenciamento de Projetos

- ✓ O modelo não faz grandes distinções entre Liderança e Gerenciamento, apresentando mais um excelente estilo de Gerenciamento;
- ✓ Não há aprofundamento em tomadas de decisão, o foco é na maneira de levar pessoas a mudanças de comportamento;
- ✓ Os Líderes podem de fato variar a maneira como levam pessoas a mudar de comportamento, porém isso só é possível após a análise e tomada de decisão pela necessidade de mudança. Novamente, falta foco em tomada de decisão;
- ✓ Foco no Líder, e não nos liderados:

3. DESENVOLVIMENTO

A principal contribuição deste capítulo é o desenvolvimento de um referencial de Liderança para o Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*. Para tal, foi preciso estabelecer algumas livres associações baseadas na experiência do autor nas áreas, considerada a pouca literatura existente onde os dois temas aparecem juntos.

Inicialmente, buscou-se suporte na literatura em Administração de Empresas, identificando os principais estilos de Liderança segundo autores consagrados da área. Verificou-se então a correlação entre a Liderança em Gerenciamento de Projetos e o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, correlação essa presente em livros e artigos, para poder então finalmente elaborar o referencial.

Essa elaboração está descrita a seguir, embasada em teorias, livres associações e na ferramenta TLS (Teste de Liderança Situacional) desenvolvida por Agostinho Marticucci. As possíveis aplicações desse referencial encontram-se no Capítulo 04, e nos anexos há respostas obtidas para questionamentos que surgiram ao longo da experiência profissional em *Facility Services*.

3.1 IDENTIFICANDO A LIDERANÇA SITUACIONAL EM *FACILITY SERVICES*

Os *Facility Services*, como visto na introdução deste trabalho, representam um grupo de serviços de característica intangível em boa parte de seu escopo, embora exista uma quantidade considerável de materiais consumidos durante seu processo (materiais de construção, produtos de limpeza e componentes elétricos / eletrônicos, por exemplo) e de evidências de sua realização (um aparelho de ar em funcionamento com temperaturas ajustadas). Eles também são classificados como *non-core support*, e de execução relativamente fácil. Contemplam um mix de serviços de suporte (auxiliares) como mensageria, limpeza, segurança patrimonial, manutenção predial, elétrica, hidráulica e mecânica (equipamentos), ou seja, uma grande diversidade de atividades.

Como envolvem uma grande quantidade de pessoas para a execução de seus trabalhos, eles constituem um grupo de serviços que bem serve para exemplificar como é importante lidar bem com a questão do capital humano nas organizações. Não existe uma forma única de conduzir o seu gerenciamento. Cada organização, mesmo que dentro do mesmo segmento, possui necessidades particulares e objetivos distintos. O entendimento dessas necessidades e a

capacidade de responder de forma eficiente aos objetivos são partes do conjunto que representa a chave para o Gerenciamento de *Facility Services* efetivo e que possa ser medido em termos de prover o melhor valor agregado.

Discutiu-se anteriormente a importância no Gerenciamento de Projetos do líder (gerente) em saber trabalhar com a motivação das equipes. Isso está diretamente ligado à Maturidade dessas equipes e ao momento em que estão inseridas num trabalho ou projeto. Foram apresentados os dois tipos de recompensas: as psicológicas e as transacionais.

Dentre as recompensas psicológicas, destacam-se as seguintes:

- ✓ Satisfação pela participação no projeto e associação com o líder (mesmo que distante).
- ✓ Crescimento pessoal decorrente da participação em um projeto de elevado grau de inovação e descoberta ou conteúdo técnico.
- ✓ Sentimento de pertencer a um grupo de eleitos para o projeto em curso e projetos vindouros.

Há ainda outros tipos de recompensas psicológicas, como as simbólicas (prestígio social, títulos e cargos), agradecimentos e reconhecimentos de desempenho. Aparentemente, são bastante simples e de uso frequente, porém um dos cuidados (e também demonstração de habilidade do líder) é justamente o quando e como utilizar esse tipo de recompensa, pois “dependendo da maneira como são usadas (...) e do contexto em que são usadas, uma tentativa de manipulação pode esconder-se por trás de uma simulação da liderança carismática.” (MAXIMIANO, 2002, p. 212).

Já dentro das recompensas transacionais, tanto o gerente (líder) quanto as equipes vêem o trabalho como um sistema de trocas (contribuições x recompensas) racional, sem fundos emocionais, característicos de missões morais. Essas equipes comportam-se de maneira calculista.

Os chamados contratos psicológicos calculistas são ingredientes importantes para certos tipos de projetos e empresas, como a Microsoft, por exemplo. Lá, dada sua reconhecida política de participação nos resultados, os colaboradores têm a possibilidade de tornarem-se ricos, dependendo exclusivamente de sua contribuição motivada pelo sistema de fornecimento de recompensas em função das metas alcançadas.

Assim como as recompensas psicológicas, também as recompensas materiais devem ser oferecidas de forma cautelara, pois seu efeito pode ser nocivo às Equipes quando um dos membros recebe mais atenção (ou premiação), e também o critério de oferta deve levar em conta aspectos das Equipes, pois membros com posição mais elevada tendem a reagir melhor a recompensas sociais do que a recompensas materiais, segundo a Teoria Estruturalista⁵.

Em *Facility Services*, a maior parte do capital humano que compõe as Equipes operacionais apresenta baixa escolaridade e grandes necessidades fisiológicas e de segurança. Os fatores que melhor definem sua realidade são os higiênicos. Ao adentrar o campo de teorias clássicas da Administração, faz-se necessária breve citação de Maslow (Abraham Maslow, 1908 – 1970) e Herzberg (Frederick Herzberg, 1923 - 2000), autores das teorias “Hierarquia das Necessidades” e “dos Dois Fatores”, respectivamente. A combinação dessas duas teorias gera uma interessante representação gráfica, reproduzida a seguir:

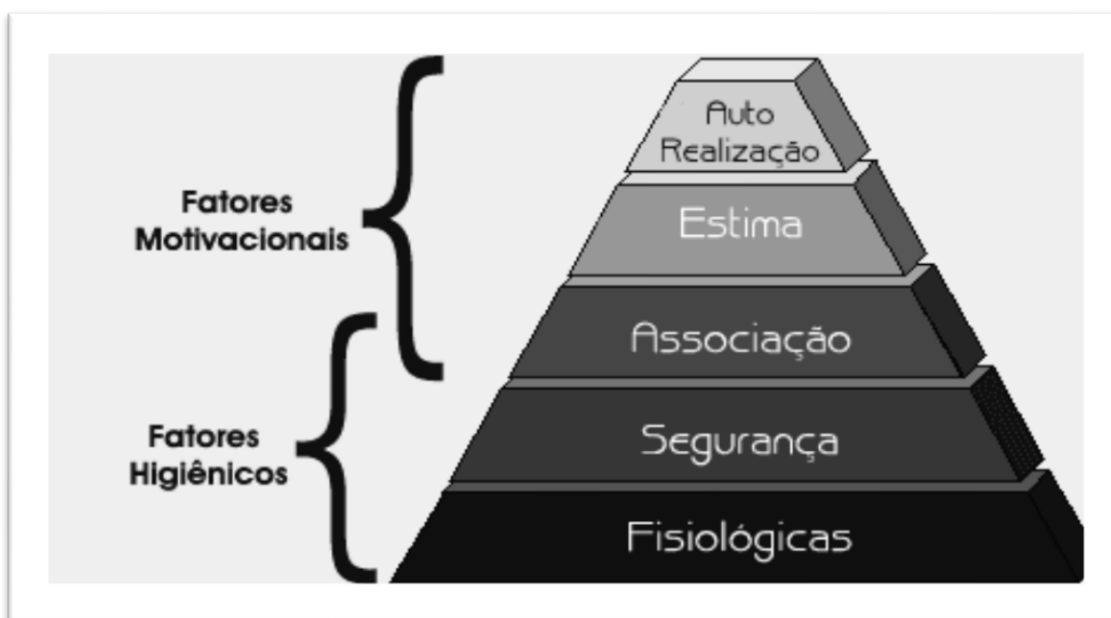


Figura 9 – Combinação entre as teorias de Maslow e Herzberg

Fonte: Neto, 2001

Hersey e Blanchard, em seu livro *Psicologia para Administradores* (1986) fazem uma correlação entre a teoria da Liderança Situacional, a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria da motivação-higiene de Herzberg:

⁵ A Teoria Estruturalista representa uma visão bastante crítica da organização formal e filosófica na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências. Em sua natureza todas as partes estão estruturadas (subordinadas uma a outra) de tal forma que alterações em qualquer delas implica em rever o todo.

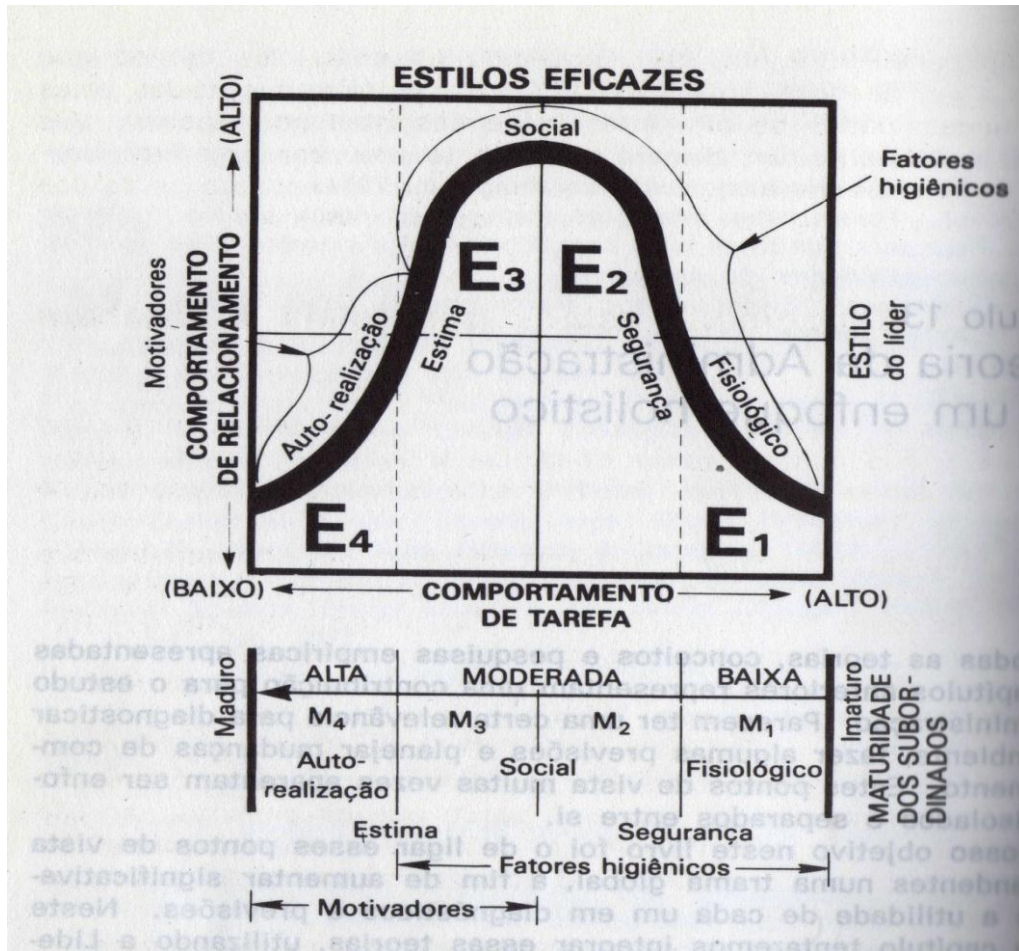


Figura 10 – Relação entre a Liderança Situacional, a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria da motivação-higiene de Herzberg

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.368)

Assim, segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 75)

(...) numa situação motivadora, se soubermos quais são as necessidades de alta intensidade (Maslow) dos indivíduos que desejamos influenciar, deveremos ser capazes de determinar os objetivos (Herzberg) que devem ser colocados no ambiente para motivar tais indivíduos. Ao mesmo tempo, quando sabemos que objetivos essas pessoas querem satisfazer, também sabemos quais são as suas necessidades de alta intensidade.

Desse modo, a recompensa psicológica pode ser mais eficaz nos casos em que as necessidades básicas estejam satisfatoriamente atendidas. A recompensa material, por outro lado, pode ser mais eficaz para atender a carências na dimensão das necessidades básicas. A eficácia da recompensa, em todos os casos, depende das necessidades das pessoas (MAXIMIANO, 2002, p.217).

Ainda segundo Maximiano, é importante salientar que não há respostas definitivas para explicar altos ou baixos níveis de desempenho e motivação dos membros de equipes. Todas são chamadas teorias, e isso é uma forma de se reconhecer a dificuldade, além de recomendar o estudo continuado dos mecanismos do comportamento humano.

De acordo com a Figura 10 acima, tem-se uma situação onde as equipes apresentam possíveis Maturidades M1 e M2, então é de se esperar que os Líderes assumam os estilos de Liderança E1 e E2. Isso condiz com a realidade operacional dos *Facility Services*, e ajuda no entendimento do por que é difícil transformar bons líderes operacionais em líderes administrativos: ao conviver diariamente com a elaboração de padrões e exigência de sua aplicação, torna-se complexo transpor a barreira do comandar e adentrar o campo do delegar. O possível segredo para essa mudança está na intensificação de um dos comportamentos do líder apontados como críticos para o relacionamento eficaz: a versatilidade, ou adaptabilidade.

3.2 OS PROJETOS EM *FACILITY SERVICES*

Normalmente, as Empresas prestadoras de *Facility Services* não atuam com base do Gerenciamento de Projetos, e há pouca literatura sobre esse tema na área. Com base na experiência adquirida ao longo de vida profissional e utilizando como suporte projetos de implantação da prestação de serviços (operação), verificou-se que, de forma semelhante a outros projetos para a prestação de serviços, os projetos em *Facility Services* podem ter suas etapas associadas às 05 fases de um projeto descritas pelo PMBOK®, e dessa maneira seu entendimento se torna bastante simples para o Gerenciamento de projetos.

1. Fase de INICIAÇÃO – Em *Facility Services*, essa fase corresponde a responder um convite para participação em licitações ou a uma solicitação direta do cliente para apresentação de proposta (implantação de ampliação de escopo ou novo serviço a ser prestado). As Equipes pouco participam, ficando a cargo dos líderes administrativos fazerem as tomadas de decisão, baseados no planejamento estratégico e diretrizes de negócio da organização. As características favorecem a adoção de estilo de Liderança mais voltado para a elaboração e implantação de normas e padrões (E1), apesar do alto grau de Maturidade e disposição dos envolvidos (M4).

2. Fase de PLANEJAMENTO – Por ser a fase onde se detalhará tudo aquilo que será realizado pelo projeto (cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos

envolvidos, análise de custos, etc.) para que, ao seu final tudo esteja suficientemente detalhado para ser executado, envolve grande quantidade de profissionais, promovendo a interação tanto de líderes administrativos quanto operacionais. O ambiente prevê a adoção dos estilos de Liderança voltados para a elaboração, implantação e verificação dos padrões necessários (E1 e E2), porém dada a necessidade de buscas por soluções eficientes, é importante promover oportunidades de ocorrência dos estilos E3 e E4, pois através da liberdade para estabelecimento de novos padrões é que surgirão soluções criativas que muitas vezes levam à melhor relação investimento x benefício e aumento do valor agregado perceptível apresentado ao cliente, decisivos para a venda ou escolha de um projeto em *Facility Services*. A Maturidade característica das equipes é de baixa a moderada (M2 e M3).

3 - Fase de EXECUÇÃO – Provavelmente a fase melhor associada com uma prestação de serviços, esta é em *Facility Services* uma etapa claramente de estilo de Liderança E1, pois neste momento o projeto está implantado e as Lideranças operacionais (como visto anteriormente, de estilos predominantes E1 e E2) estão em campo, dando as diretrizes para o correto desempenho das equipes operacionais (com estilos de Maturidade M1 e M2, neste momento). Muito daquilo que será vivenciado é novo, tanto o espaço a ser mantido quanto as pessoas com quem haverá interação. Não há, portanto, abertura para um comportamento mais criativo e transformador (correspondente ao estilo de Maturidade M4), não significando, porém, que esse tipo de atitude deva ser reprimido. É somente uma questão de momento, sendo a fase a seguir mais adequada para o desenvolvimento de novas formas de atuação nos serviços prestados, quer seja para aperfeiçoar desempenhos ou mesmo encontrar formas mais eficientes de utilizar os recursos disponíveis.

4 - Fase de CONTROLE – Em projetos de *Facility Services*, essa fase fica melhor caracterizada como ACOMPANHAMENTO. Por acontecer paralelamente com as fases de Planejamento e Execução, com o objetivo de acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, tem de envolvimento direto das Equipes administrativas, que neste momento apresentam características de Maturidade M3 e M4, o que leva aos estilos de Liderança E3 e E4. Os líderes, sejam os operacionais ou administrativos, precisam saber então como transitar entre os quatro estilos de Liderança, de modo a propor ações corretivas e preventivas, no menor espaço de tempo possível sem, contudo, agir somente com características do estilo de Liderança E1, pois isso poderia acarretar em perdas importantes, principalmente em se tratando de lições aprendidas, que em projetos de serviços ocorrem já nesta fase.

5 - Fase de ENCERRAMENTO – Em se tratando de fase quando a execução dos trabalhos é avaliada, requer das equipes atuarem com Maturidade M3 e M4, pois é aqui que as lições aprendidas serão mais fortemente analisadas e os registros (relatórios, apontamentos, atas de reunião) estabelecidos, ficando a cargo dos líderes atuarem de forma flexível entre os estilos de Liderança E1 a E4, uma vez que haverá momentos de determinação e análise conjunta, com reuniões de encerramento e tomadas de decisão (desmobilizações e alocações de recursos).

3.3 TESTANDO A LIDERANÇA SITUACIONAL

Como visto anteriormente, em *Facility Services* há equipes operacionais com características de Maturidade tipicamente M1 e M2, e Equipes administrativas que variam desde M1 a M4. Dessa forma, os líderes operacionais, vistos como habilidosos ao adotar os estilos de Liderança E1 e E2, precisam desenvolver habilidades para também atuar com os estilos E3 e E4 no caso de uma oportunidade para atuarem como líderes administrativos. Isso pode ser alcançado através da vivência junto a outros líderes que já possuam a habilidade da **versatilidade**, que muito advém da capacidade de diagnóstico desse líder (Hersey e Blanchard, 1986 p. 292).

Não existe somente um estilo de Liderança adequado o tempo todo, é tudo uma questão de utilização do mais eficaz segundo o grau de Maturidade dos liderados, a situação em que o grupo se encontra (ambiente) e o momento vivido. Está-se, portanto, falando de uma questão de adaptabilidade, de ser capaz de utilizar o estilo certo no tempo certo.

Grau de Maturidade	Estilo Mais Eficaz	Segundo "Melhor" Estilo	Terceiro "Melhor" Estilo	Estilo Menos Eficaz
M1 Baixa	E1 Determinar	E2 Persuadir	E3 Compartilhar	E4 Delegar
M2 Baixa a Moderada	E2 Persuadir	E1 Determinar ou E3 Compartilhar	-	E4 Delegar
M3 Moderada a Alta	E3 Compartilhar	E2 Persuadir ou E4 Delegar	-	E1 Determinar
M4 Alta	E4 Delegar	E3 Compartilhar	E2 Persuadir	E1 Determinar

Tabela 2 – Combinação do nível de Maturidade com o estilo de Liderança que oferece maior probabilidade de funcionar bem

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986 p. 294)

O TLS (Teste de Liderança Situacional)

Como forma de verificar o que foi estabelecido sobre os estilos de Liderança considerados nas cinco etapas de projeto em *Facility Services* vistas anteriormente, aplicou-se em Lideranças da área a ferramenta TLS (Teste de Liderança Situacional) desenvolvida por Agostinho Marticucci. O teste consiste de um questionário que apresenta 20 situações com 04 possíveis respostas a cada uma das situações, sendo que o respondente deve atribuir um peso a cada uma delas (3 – Bastante, 2 – Muito, 1 – Pouco ou 0 – Nada), ponderando dessa forma sua visão de atuação. As alternativas ponderadas são então somadas e combinadas de forma a resultar num total para cada um dos estilos de Liderança sugeridos (Separada, Relacionada, Dedicada e Integrada). O estilo com maior quantidade de pontos é chamado Dominante, sendo o segundo estilo mais pontuado chamado de Sustentação e os últimos dois estilos chamados Sobre-rechagados.

Por estilo Dominante, entende-se como sendo aquele que o líder (gerente) utiliza com maior frequência, sendo o estilo de sustentação aquele que vem a seguir em termos de quantidade de uso. Os estilos Sobre-rechaçados são os menos usuais, porém também ocorrem ao longo da Liderança.

Segundo o Modelo de Liderança Situacional, o ideal é encontrar um perfeito balanceamento (25%) entre os quatro estilos, pois seu uso é importante para determinada situação num certo momento.

Com base nos testes, é possível também construir uma análise de reações frente a diferentes situações (temores do gerente, temores do gerente em relação aos outros, reação aos conflitos, reação às tensões, perspectivas de tempo, relação aos subordinados, relação aos superiores e forma positiva de controle), porém para a análise a seguir considerou-se o estilo de orientação: Liderança orientada a Relacionamentos (OR) e Liderança orientada a Tarefas (OT), pois se entende como sendo de relação mais direta com os estilos de Liderança observados no Modelo de Liderança Situacional:

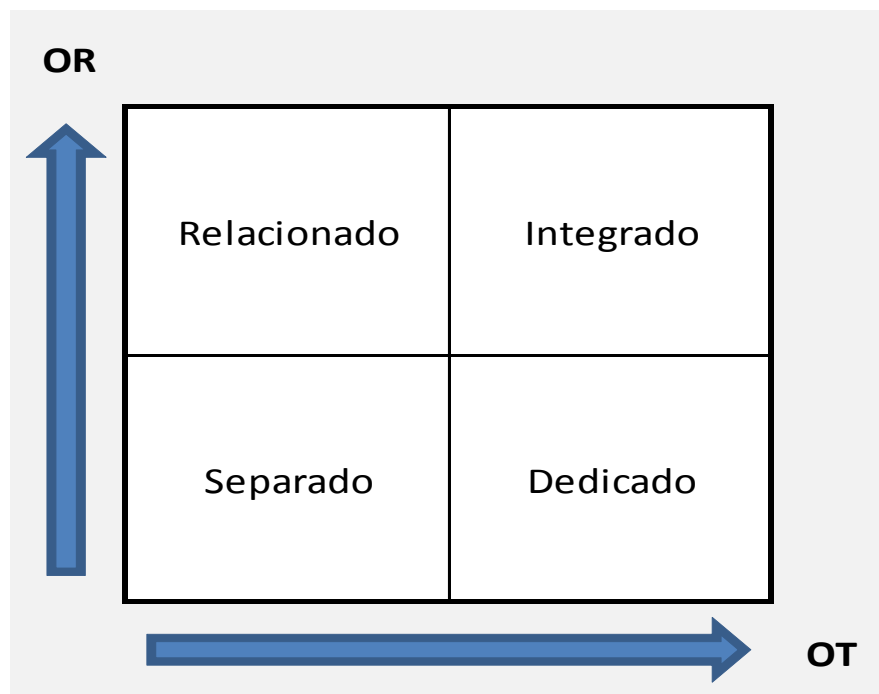


Figura 11 – Estilos de Liderança (TLS)

Fonte: Adaptado de Minicucci (1996, p.10)

Participaram do teste profissionais líderes de equipes de *Facility Services* em Curitiba/PR, todos colaboradores de uma empresa internacional com 110 anos de existência. Esses profissionais (gerentes, coordenadores e supervisores) possuem ao menos 02 anos de trabalho na área e atuam com equipes operacionais e administrativas. A tabela a seguir mostra de forma resumida e classificada a participação no teste:

Tabela 3 – Classificação de participantes no TLS

Tipo de Atuação da Liderança	Operacional	Administrativa	Administrativa Vindo do Operacional
Quantidade de Participantes	4	3	3

Fonte: Elaboração própria

Os líderes operacionais são aqueles que têm sua trajetória dentro da empresa ligada ao desempenho de tarefas de campo, comandando as Equipes diretamente nos pontos de atendimento do cliente, lidando com grandes grupos de Maturidade mais baixa (M1) e uma série de rotinas a cumprir dentro dos *Facility Services*. São responsáveis pelo envio de relatórios e controle de documentação, porém não participam diretamente de análise dos dados gerados nem das decisões estratégicas.

Os líderes administrativos são aqueles que foram contratados diretamente para essa função, sem ter passado anteriormente por uma experiência de Liderança operacional em campo. Sua rotina está ligada ao controle de indicadores e análise de resultados, apresentam Maturidade M2 e M3 e já participando de algumas decisões estratégicas.

Os líderes administrativos vindos de experiências de Liderança operacional são os profissionais com maior tempo de atuação na Empresa, participam das tomadas de decisão estratégica e do gerenciamento das lideranças operacionais. Estão diretamente ligados à análise de indicadores, controle de orçamentos e resultados, além de cuidar do relacionamento com os clientes. Lidam tanto com equipes de Maturidade M1 (quando vão atuar para solução de conflitos em campo) quanto com equipes M4 (tomadas de decisão estratégica).

Os resultados obtidos com uso do instrumento encontram-se a seguir:

Tabela 4 – Estilos de Liderança obtidos (resultado do TLS)

Tipo de Atuação da Liderança	Operacional	Administrativo	Administrativo Vindo do Operacional
Estilo Dominante	Não há* (voltado para OT)	Liderança Integrada	Não há** (tendendo a Integrado)
Estilo de Sustentação	Liderança Integrada	Liderança Separada	Liderança Relacionada / Liderança Dedicada
Estilos Sobre-rechaçados	Liderança Relacionada / Liderança Separada	Liderança Relacionada / Liderança Dedicada	-

Fonte: Elaboração própria

3.4 REFERENCIAL PARA LIDERANÇA EM *FACILITY SERVICES*

No Gerenciamento de *Facility Services*, dada a simplicidade de sua execução e complexidade do trabalho junto às pessoas que os executam, entende-se que uma base sólida para construção do sucesso seja obtida através do desenvolvimento de relacionamentos eficazes. Isso pode ser obtido através de algumas mudanças comportamentais simples, desde que os Líderes estejam atentos ao ambiente em que se encontram e qual o momento de Maturidade vivido por suas Equipes. A Teoria da Liderança Situacional, quando aplicada ao seu Gerenciamento, representa uma forma eficiente de trabalho nesse sentido.

Com base nos resultados obtidos em 3.3 acima, e utilizando o estabelecido por Hersey e Blanchard ao longo de todo seu livro *Psicologia para Administradores: A Teoria e Técnicas da Liderança Situacional* (em especial o Capítulo 12) elaborou-se um referencial para a Liderança em projetos de *Facility Services*, que visa conduzir com sucesso um líder através das etapas já vistas: Iniciação, Planejamento, Execução, Acompanhamento e Encerramento. Para facilitar o entendimento, esse referencial foi dividido em 02 etapas, sendo a primeira referente às observações anteriores ao andamento dos projetos e a segunda para

projetos em curso ou imediatamente posterior à primeira etapa, ambas apresentando recomendações de estilos de Liderança a se adotar, onde a chave é a versatilidade desse líder, combinada com a habilidade de diagnóstico (percepção) do ambiente em que está inserido. Para fins didáticos, chamou-se o Gerente de Projetos em *Facility Services* de GPFS, e foram feitas somente algumas menções a teorias clássicas da gestão de pessoas, de forma a estimular seu estudo:

Referencial para Liderança

Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*

1ª Etapa: Diagnóstico

Composta de 02 passos: **Ponto de Vista e Identificação de Oportunidades**

Ponto de Vista:

O GPFS sempre será referencial nesse sentido, pois será dele a responsabilidade ao longo das cinco etapas da vida do projeto. Não significa, porém, que devam ser ignoradas as contribuições externas (direção, pares e subordinados), pois muitas vezes as pessoas externas ao processo percebem melhor as necessidades existentes, e podem assertivamente contribuir para as correções de rota.

Sugestão de atuação: Buscar esclarecer o referencial através do compartilhamento de idéias e opiniões com a alta direção e a(s) Equipe(s) do projeto.

Registro: relatório semanal com apontamentos das observações próprias e dos demais *stakeholders*.

Identificação de Oportunidades

O GPFS deve estar ciente das suas habilidades de Liderança, seu poder e alcance para tomadas de decisão e capacidade para solução dos problemas (conflitos). É fundamental também analisar o nível de Maturidade da(s) Equipe(s), assim como o de cada indivíduo liderado.

Sugestão de atuação 1: Auto-avaliação de perfil de Liderança, avaliação formal do perfil de Maturidade da(s) Equipe(s) / buscar apoio do setor de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO).

Registro 1: relatório semanal com apontamentos das observações próprias sobre seu estilo de Liderança e a Maturidade dos liderados. Utilizar como ponto de partida material fornecido pelo DHO local, sempre buscando apoio desse setor.

O GPFS deve estar ciente do nível de necessidades e qual o tratamento dado aos fatores higiênicos e motivadores (vide Maslow e Herzberg). Como exemplos têm-se as questões salariais, de segurança do trabalho, de relacionamento (com o próprio gerente, entre a equipe e outros setores da organização), de reconhecimento do trabalho desenvolvido (recompensas psicológicas e transacionais).

Sugestão de atuação 2: Reunião semanal com a equipe (informal) para debate do andamento dos trabalhos / reunião quinzenal (formal) para apontamentos de melhorias do processo.

Divulgação interna de oportunidades (crescimento profissional) dentro da equipe de projeto e vagas externas.

Registro 2: Relatório de acompanhamento mensal de cargos e salários, relatório semestral de pesquisa de clima organizacional.

2ª Etapa: Implantação e Análise

Esta etapa compreende a identificação de soluções segundo o ambiente e as características de Maturidade da equipe, bem como a toda a análise durante o evento. Dadas as 05 etapas de um projeto segundo o PMBOK®, a relação é a descrita a seguir.

Tabela 5 - Correlação entre as fases de um projeto, características de Maturidade e Liderança

Fases do Projeto	Características de Maturidade	Características de Liderança	Observações
Fase de Iniciação	M4 Alta motivação	E1 Elaboração de padrões e direcionamento	Participam nesta fase a alta direção e as Lideranças. Não há envolvimento de Equipes operacionais.

Fase de Planejamento	M2 e M3 Capacidade e disposição	E1 a E4 Elaboração com debate	É preciso criar novas formas de atuar, porém dentro dos padrões existentes.
Fase de Execução	M1 e M2 Executar tarefas rotineiras – baixa disposição	E1 e E2 controle de execução	Fase característica de apresentação de tarefas e controle de processos.
Fase de Acompanhamento	M3 e M4 Motivação, acompanhamento e análise de indicadores	E1 a E4 Ações rápidas de controle, acompanhamento de lições aprendidas	Participação ativa das Equipes administrativas (acompanhamento de indicadores) / Início das lições aprendidas / Ações corretivas rápidas
Fase de Encerramento	M3 e M4 Lições aprendidas, elaboração de relatórios	E1 a E4 Tomadas de decisão, desmobilização de Equipes	Fase de avaliação e ênfase nas lições aprendidas

Fonte: Elaboração própria

Análise

É função do GPFS, ao longo de todo o projeto, analisar constantemente a implantação de cada passo e as novas oportunidades de melhoria que surgem ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Sugestão de atuação: Verificar constantemente qual o estilo de Liderança que está sendo usado com maior frequência e sua adequação com o nível de Maturidade dos liderados e Equipe(s) / Verificar como a organização está tratando as questões de natureza humana e qual a harmonização disso com a capacidade e potencial das pessoas envolvidas no projeto / Verificar a relação entre as oportunidades de satisfação de necessidades dos envolvidos, as expectativas das variáveis situacionais e os estilos de Liderança adotados.

Aqui não cabem maiores registros, basta seguir a rotina proposta anteriormente.

4. APLICAÇÃO

Entende-se que o referencial proposto pode ser aplicado por líderes de empresas que trabalhem com *Facility Services*, tanto em projetos já em curso quanto em projetos ainda na etapa de *design*, pois sua divisão conforme as fases de um projeto possibilita isso. O referencial proposto no capítulo anterior foi utilizado pelo Gerente de Projetos em *Facility Services* (GPFS) em uma equipe de gerenciamento administrativo composta por 06 profissionais com diferentes Maturidades e formações acadêmicas (predominantemente, Administradores de Empresas).

A organização que propiciou ao autor realizar aplicação prática deste trabalho é uma empresa européia de *Facility Services* que atua no Brasil desde a década de 70, com filiais em 05 estados brasileiros (Matriz SP, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador e Paraná), sendo a sede da regional Sul (chamada Base SUL) em Curitiba/PR. O *back office* dessa regional gerencia 12 diferentes contratos e possui em seu quadro de colaboradores com Engenheiros, Administradores de Empresas, Contadores e profissionais da área de Humanas. As equipes operacionais são constituídas de Mecânicos de Ar Condicionado, Eletricistas e Oficiais de Manutenção Predial.

O referencial (ainda em desenvolvimento) foi aplicado ao longo de 12 meses (de Julho/2010 a Agosto/2011) no projeto e gerenciamento da conta de Manutenção Volante⁶ de uma importante instituição financeira (também européia) com sede da sua engenharia (principal *stakeholder* – cliente) também em Curitiba e que possui agências em todo o território nacional.

4.1 UTILIZAÇÃO DO REFERENCIAL

Durante a 1ª Etapa, na fase do **Diagnóstico**, iniciada ainda quando não existia a equipe do Gerenciamento Administrativo constituída, o principal papel do GPFS foi colher dados e aprovar junto aos stakeholders (principalmente Alta Direção e Cliente) o formato de atuação e escopo contratual da futura Equipe. Sua atuação era bastante operacional, e por estar num ambiente de Maturidade M4 predominante, o estilo seguido foi E3 (Compartilhar), buscando

⁶ Manutenção Volante (em inglês, *Route Based Maintenance*) é um estilo de Manutenção Predial onde não há Equipes fixas nas sedes dos clientes, as Equipes deslocam-se em rota cobrindo locais visitados periodicamente com base em cronograma estabelecido e rotinas de atendimento.

persuadir a Alta Direção das necessidades do Cliente e assim compor a equipe com todos os membros necessários.

Os registros foram principalmente os correios eletrônicos (*e-mails*) trocados ao longo do processo, não havendo maiores formalizações ou elaboração de documentação específica, dada a Maturidade dos envolvidos e o fato da empresa em questão não trabalhar baseada nos conceitos do Gerenciamento de Projetos. Chegou-se ao formato da equipe (01 gerente, 01 analista de orçamentos, 01 planejador, 02 auxiliares administrativos e 02 *help desks*) e o escopo de atuação (controle de abertura, execução e fechamento de ordens de serviço, auxílio das 05 Bases Brasil com suas demandas relativas ao contrato – orçamentos e faturamento, suporte ao setor de faturamento da Matriz SP e interação com o Cliente e a Gerenciadora) passando-se então para a etapa seguinte, já com o projeto em curso.

Teve-se então uma junção entre a **Identificação de Oportunidades** e a 2ª Etapa como um todo (**Implantação** e **Análise**), onde se identificou a aplicação e pertinência de 100% do referencial desenvolvido. Com uma equipe recém-contratada, jovem e com nível de Maturidade predominantemente M1, fizeram-se presentes os estilos E1 (Determinar) e E2 (Persuadir) na maioria das situações observadas como, por exemplo, nas rotinas relacionadas ao monitoramento das ordens de serviço, onde havia um determinado processo e protocolo a seguir e ainda pouco treinamento do planejador das *help desks*. Os estilos E3 e E4 (Compartilhar e Delegar) também foram observados, porém com menor ocorrência, ocorrendo principalmente quando da interação do GPFS com seus pares (outros gerentes operacionais e administrativos, responsáveis diretos pelo atendimento do contrato no Brasil no tangente a rotinas de manutenção e faturamento) com o cliente ou com a Diretoria da Base SUL.

Em função da reestruturação da Diretoria de Recursos Humanos, havia alguma falta de organização e agilidade para concessão dos benefícios padrão da Empresa. Isso demandou do GPFS intervenção direta em vários momentos. Observou-se claramente que o não-atendimento aos fatores higiênicos (Maslow) afetava diretamente a qualidade do trabalho e as entregas do projeto.

Seguiu-se uma rotina de registro conforme descrito no referencial, e observou-se ao longo dos meses seguintes ao início do projeto uma evolução gradativa da Maturidade da equipe, com consequente alteração do estilo de Liderança do GPFS, passando da predominância dos estilos E1 e E2 para E3e E4. Essa etapa, descrita no referencial como

Análise, está diretamente relacionada com as fases de Acompanhamento e Encerramento do projeto.

Houve um momento em particular que mereceu destaque, quando dentro do evento em curso nasceu um novo projeto, com a iniciativa de suporte maiúsculo à operação no estado do Rio de Janeiro. Esse suporte contaria com a presença local do GPFS, o que levou a equipe administrativa lotada na Base SUL (Curitiba/PR) a demonstrar toda a alta Maturidade (M4) desenvolvida nos meses anteriores, permitindo ao líder conduzir esse time com características variando de E2 a E4. Tanto a equipe operacional em formação no Rio de Janeiro quanto a nova equipe administrativa, que ficou junto com a equipe já existente na Base SUL apresentaram Maturidades M1 e M2 (em alguns momentos, M4) e contaram com Liderança primordialmente E1 e E2.

Observou-se, com grande apreço, que as lideranças em formação (colaboradores mais antigos no projeto) foram gradativamente demonstrando variações de Maturidade (de M1 a M4 e vice-versa), além de compreensão natural da evolução de um projeto. Com isso, não só o GPFS contou com suporte local durante os períodos de ausência (fases de Planejamento e Execução no Rio de Janeiro) como as fases de Acompanhamento e Encerramento foram cumpridas com êxito.

O único ponto negativo a se destacar foi a falta de formalização durante a fase de Encerramento. Ficou como oportunidade de melhoria, e certamente será implementada quando a empresa em questão optar por gerir suas iniciativas e projetos utilizando metodologia PMBOK® ou similar.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste trabalho foi compor um referencial para a Liderança, através da associação de cada um dos quatro estilos propostos pela teoria da Liderança Situacional com as etapas do Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*.

Alcançou-se esta meta com sucesso, e o estudo mais aprofundado da Liderança Situacional foi de grande valia no processo. Recomenda-se aos profissionais do setor, portanto, uma verificação dos estudos na área, pois hoje a grande maioria dos envolvidos com o Gerenciamento de *Facility Services* vem de uma formação bastante técnica (engenheiros, arquitetos, topógrafos, técnicos em construção civil e edificações etc.).⁷ Para muitos, essa atividade pode ser vista como uma nova oportunidade, ou simplesmente uma função de desempenho necessário num mundo de rápidas transformações.

Como provável consequência dessa verificação, esses profissionais identificarão não possuir ainda o *background* e experiência necessários ao cargo de Gerente de Projetos em *Facility Services*. Isso não significa dizer que desempenhem mal suas funções, porém não é o fato de possuir uma graduação em áreas técnicas da construção civil que garanta qualidade do trabalho dessas pessoas. Na verdade, as pesquisas na área sugerem que os três maiores atributos procurados num profissional de Gerenciamento de *Facility Services* são a integridade, habilidades organizacionais e de comunicação, comuns a muitas graduações no Brasil.

A pesquisa, o desenvolvimento e a composição desse referencial representaram uma excelente oportunidade para verificar que tanto a área de *Facility Services* como o próprio Gerenciamento de Projetos possuem muito espaço para divulgação e aplicação no Brasil, em especial na região Sul onde este estudo ocorreu. Isso pode ser comprovado pela dificuldade em encontrar literatura nacional onde os dois assuntos aparecessem associados, e também pela falta de profissionais do Gerenciamento de Projetos dedicados aos *Facility Services*. Uma das razões pode ser o fato de estes estarem normalmente associados aos serviços *non-core support* das empresas, que buscam terceirizar essas atividades.

⁷ Não há no Brasil um curso em nível de graduação na área, sendo a especialização possível através de um MBA oferecido pela Escola Politécnica da USP em São Paulo.

Os objetivos específicos incluíam identificar e definir os estilos de Liderança, além de discutir a importância do Gerenciamento de capital humano em projetos. Esses também foram alcançados, e este trabalho apresenta de forma bastante compacta, porém objetiva, as principais correntes de Liderança em Administração de Empresas.

Com base nesse estudo, foi possível responder não só o Problema de Pesquisa, como também os outros questionamentos feitos sobre a transformação de Lideranças operacionais em administrativas e as possíveis ofertas aos liderados para manutenção das Equipes. Ficou como recomendação o estudo da eficiência de profissionais vindos de experiências distintas na Liderança de Equipes administrativas no Gerenciamento de *Facility Services*.

Finalmente, ao apresentar a teoria de Liderança Situacional e o modelo de Hersey e Blanchard (outro objetivo específico) e fazer sua correlação com o Gerenciamento de *Facility Services*, ficou clara a intenção de demonstrar que o Líder deve contribuir no desenvolvimento da Maturidade dos liderados. Os autores dizem que, caso exista a possibilidade de aplicação do ciclo de crescimento da teoria ao processo de condução de missões (um projeto, por exemplo), o modelo pode explicar a mudança de estilos necessária a cada fase.

Assim é possível fazer um indivíduo percorrer o ciclo completo, da baixa Maturidade até a Maturidade extremamente alta, em qualquer período de tempo. Essa questão muitas vezes depende da complexidade da tarefa e do potencial de desempenho do liderado.

Na aplicação do referencial elaborado, ficou evidente a presença das características de Maturidade M3 e M4 no grupo de gerenciamento administrativo centralizado na Base SUL (Curitiba/PR), pois quando combinadas com as características de Liderança corretas (E3 e E4) e baseada em lições aprendidas, resultavam em rápidas correções dos desvios de curso, enquanto sua combinação com as outras duas Características (E1 e E2) resultavam em correções assertivas, porém de maior tempo de resposta.

Isso valida, no entendimento do autor, o referencial proposto enquanto ferramenta para o Gerenciamento de Projetos em *Facility Services*, sendo que uma de suas vantagens está na simplicidade e fácil entendimento das etapas, mesmo por profissionais menos familiarizados com as formalidades do Gerenciamento de Projetos.

Debateram-se as questões envolvendo as mudanças vividas pelas organizações, os comportamentos da Liderança, que não há um único estilo que atenda todas as situações ao

mesmo tempo e as formas de recompensar os colaboradores. Dessa forma, na visão do autor, uma das maiores contribuições deste trabalho está no suporte dado à idéia de que hoje os profissionais precisam estar em constante reinvenção, atentos à sua versatilidade enquanto líderes e ainda mais aos seus subordinados. Vivendo tempos de Pleno Emprego, e com os altos custos envolvidos na seleção e treinamento de novos profissionais, parece bastante lógico pensar em alternativas para se manter as equipes formadas pelo maior tempo possível.

No Gerenciamento de Projetos, têm-se pessoas de diferentes áreas e formações à frente de equipes, lidando diariamente com as expectativas dessas pessoas, as metas dos projetos e as decisões das organizações. A Maturidade desses líderes é muito importante, e há pontos para ponderação: em primeiro lugar, que há decisões corporativas que em momentos podem ser contrárias às expectativas dessa Liderança e não devem ser entendidas como algo pessoal nem sinal de rejeição a sua Liderança; em segundo lugar, os líderes devem aprender a aceitar e dar suporte às decisões corporativas; finalmente, os líderes devem se empenhar em promover as decisões corporativas, demonstrando desprendimento e dando exemplo às Equipes.

A área de Gerenciamento de *Facility Services* no Brasil é razoavelmente nova, e no mundo os gerentes de *Facility Services* bem sucedidos são aqueles que conseguem combinar conhecimento e habilidades em questões relacionadas com o funcionamento de edifícios com a compreensão de como as organizações, os processos e as pessoas funcionam e interagem (ATKIN e BROOKS, 2009 p. 243).

Assim, termina-se com a certeza de um objetivo nobre alcançado, pois o referencial para o Gerenciamento de Projetos em *Facility Services* pode contribuir de forma bastante assertiva para os projetos na área dada sua simplicidade e fácil entendimento. Fica também o firme propósito de buscar mais conhecimento, pois a Liderança representa uma fonte generosa de desafios, e possivelmente o gerenciamento de recursos humanos contenha ainda mais elementos para aprimoramento pessoal e deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKIN, Brian; BROOKS, Adrian. Total Facility Management. 3ª ed. Reino Unido: Editora Wiley-Blackwell, 2009.

BAUER, Ruben. Caos e Complexidade nas Organizações. Disponível em: <http://www.neuroredes.com.br/site/artigos/complexidade_nas_organiza%E7%F5es.htm>. Acesso em: 09 abr. 2011.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

BIFM (Inglaterra). FACILITIES MANAGEMENT INTRODUCTION. Disponível em: <<http://www.bifm.org.uk/bifm/about/facilities>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

BORGATTI NETO, Ricardo. Indicadores de Desempenho. Disponível em: <http://www.bbconsult.com.br/exibe_txt.asp?id=16>. Acesso em: 02 abr. 2011.

CHARAM, Ram. O Líder Criador de Líderes – A Gestão de Talentos 1ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2008.

CHIAVENATTO, Idalberto. Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

DE QUEIROZ, Simone Hering; Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional - Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

DOS SANTOS, J. Amaro; DE CARVALHO, Hélio Gomes. Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos: IPMA / ABGP, 2005

ESLAMI, Aydin; KRALJEVIC, Matija; TUNBJER, Michael. Project Management from a Situational Leadership Perspective Tese de Mestrado em Administração Suécia, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa: Conforme a Nova Ortografia. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009. 2120 p.

FERNANDES, Francisco. Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2008, 1980 p.

GONÇALVES, Helen Silva. Uma Revisão da Literatura sobre a Liderança Situacional no Gerenciamento de Projetos: Artigo apresentado no XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos-SP, 2010.

GUIA PMBOK - Terceira Edição, 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

IFMA (Texas, Estados Unidos). What is FM? Definition of Facility Management. Disponível em: <<http://www.ifma.org/resources/what-is-fm.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

IPMA Newsletter junho 2008 volume 02 issue 2

JÁCOMO, Oracina de Oliveira. Liderança como Instrumento de Gestão – Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios. Curitiba, 2009.

KAN, Melanie M.; PARRY, Ken W.. Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. Disponível em: <http://www.aacorn.net/members_all/parry_ken/paradox.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2011.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos – As Melhores Práticas. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

KUNTZ, Ana Paula. Entendendo as Gerações X e Y. Disponível em: <<http://voca.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

MAQUIAVEL, Nicolau. O Príncipe 1ª ed. São Paulo: Editora Jardim dos Livros, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Administração de Projetos – Como Transformar Idéias em Resultados 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MINICUCCI, Agostinho – Teste de Liderança Situacional (TLS). São Paulo: Editora Vetor, 2002

MORREL, Margot; CAPPARELL, Stephanie. Shackleton: uma lição de coragem 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2002.

SANTOS, Rodrigo Fernandes. LIDERANÇA SITUACIONAL EM MISSÕES DE GUERRA COMPOSTAS. Prêmio Pacau Magalhães-Motta, ano de 2010. Disponível em: <<http://www.abra-pc.com.br/ppacau-10-1.html>>. Acesso em: 04 jun. 2011.

YUKL, Gary. Tridimensional Leadership Theory: Artigo da revista Leading in Turbulent Times: Managing in the New World of Work, Blackwell Publishing, 2004.

ANEXOS

Algumas Perguntas Respondidas

É possível transformar bons gestores operacionais em Lideranças administrativas?

Acredita-se que sim, pois a simples observação dos resultados obtidos através do TLS mostra isso. Ao trazerem consigo a visão dos trabalhos de campo, e, portanto, sabedoras das vantagens do uso de estilos de Liderança E1 e E2 nos momentos em que os liderados ou Equipes assumem posturas com Maturidade M1 e M2, resta a esses líderes utilizarem a capacidade de percepção do ambiente e, ao utilizarem as ferramentas existentes para o desenvolvimento de flexibilidade⁸, entenderem o uso dos estilos E3 e E4, passando a adotar essa postura nas situações em que os liderados ou equipes apresentarem voluntariamente novas maneiras de conduzir uma tarefa ou mostrarem-se aptos a assumir novas responsabilidades.

É fundamental para estas Lideranças saberem como bem exercer os 04 estilos de Liderança considerados clássicos (Autocrática, Burocrática, Liberal e Democrática), pois certamente haverá momentos ao longo da carreira como figuras de referência em campo em que cada uma delas terá uso apropriado. Sabedores da existência dessas diferentes maneiras de conduzir equipes, torna-se mais tranquila a passagem aos postos de Liderança administrativa, bastando atender os requisitos das Organizações nos quesitos escolaridade e desenvolvimento profissional.

Essa com certeza não é uma característica exclusiva da área do Gerenciamento de *Facility Services*, o que mostra que, apesar de recente, ele está bem inserido na realidade brasileira.

A pergunta talvez deva ser outra, se as boas Lideranças administrativas de outras áreas têm possibilidade de sucesso atuando nesse mercado. Esse tema com certeza é de grande interesse, e poderá ser desenvolvido em trabalho futuro.

⁸ O tema hoje é bastante estudado e difundido, e a Psicologia Organizacional adotou o termo resiliência (*yield*) da Física para descrever a característica pessoal que precisa ser trabalhada a fim de se obter a flexibilidade necessária.

Há forma de evitar a perda de capital humano oferecendo mais que recompensas financeiras e benefícios diretos?

Com certeza. Foi-se o tempo em que somente salários acima da média do mercado representavam forma eficaz de segurar talentos (capital humano). Estabelecer relacionamento saudável com os liderados e com outros setores dentro das organizações é hoje tão ou mais importante do que isso, principalmente num mercado que experimenta sinais de Pleno Emprego⁹

A grande quantidade de textos dizendo que hoje os colaboradores estão se demitindo de suas lideranças, e não mais de seus empregos, mostra que é preciso repensar as maneiras com que estão sendo tratadas as equipes por seus líderes, e aqui existe outra grande contribuição da Liderança Situacional. Ao trazer a reflexão da variação do estilo de Liderança, ela auxilia no entendimento da importância das recompensas psicológicas, diretamente associadas ao estilo de Liderança mais carismático.

É preciso liderar de forma coerente e humana para ter nos liderados apoio para implantar mudanças, buscar melhorias e chegar ao final de um projeto com obtenção de sucesso. Não há espaço para submeter os liderados a condições de trabalho que tragam suas necessidades para níveis anteriores aos atuais (Maslow).

Ao combinar o estilo correto de Liderança com o nível de Maturidade apresentado pela equipe, o líder não está apenas sendo mais eficiente, está também demonstrando respeito pelo grupo e capacidade de observação, o que num tempo curto pode representar a conquista de seguidores fiéis do seu estilo. Cabe uma ressalva de que é importante para a organização ter em seu planejamento estratégico a formação de vários líderes com capacidade de atuar da forma descrita acima, caso contrário ao se perder uma dessas lideranças carismáticas corre-se o risco de perda de toda a equipe.

⁹ Em pleno emprego, a quantidade ofertada e demandada de qualquer bem (entre os quais se encontram os fatores de produção) é a mesma. No mercado de trabalho, por exemplo, onde a oferta de trabalho é definida a partir da disposição do empregado de receber certo salário, o pleno emprego significa que todos os trabalhadores que aceitem receber os salários de equilíbrio são empregados.

Entendendo as Gerações X e Y

A Geração X (Gen X) é formada por profissionais nascidos entre 1965 e 1977. São céticos e politicamente apáticos, refletem as frustrações da geração anterior e assumem a posição de expectadores da cena política. Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Não se fidelizam às organizações, priorizam os interesses pessoais e não vêem com bons olhos um currículo de 20 anos numa mesma Empresa. Trabalham com entusiasmo quando possuem foco definido e têm necessidade de *feedback*.

A Geração Y (Gen Y) é formada por profissionais nascidos entre 1977 e 2000. São otimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. Têm senso de justiça social e se engajam em voluntariados. São extremamente informais, agitados, ansiosos e impacientes e imediatistas. Acompanham a velocidade da internet. A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia. Vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos.

O Teste de Liderança Situacional de Agostinho Minicucci

Composto por 01 pequeno manual, um conjunto de fichas para resposta e outro para elaboração de diagnóstico de estilos de Liderança, o teste representa uma forma direta de avaliar Lideranças com base nas teorias clássicas e no Modelo de Liderança Situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard. Através da avaliação de respostas (04) ponderadas em função da percepção de cada respondente, é possível ao final de 20 situações verificar qual o estilo de Liderança dominante (para aquele momento), além do estilo de sustentação do dominante e dos estilos sobre-rechados (menos utilizados). Dessa forma, pode-se compor um referencial (guia) conforme as necessidades das Organizações para formação continuada de suas Lideranças.

O manual contempla definições resumidas de estilos de Liderança segundo autores consagrados na área, como Anderson, Patchen, Fleishman, Sales, Reddinm McGregor, Katz, Blake e McClelland, cujas teorias e ensaios foram utilizados na composição das 20 situações e reações aplicáveis a cada uma.

Trata da Liderança Situacional como sendo a teoria que melhor se aplica à Liderança, por estar relacionada com o desempenho do Líder ao invés de sua personalidade, e assim busca a eficácia desse líder, dizendo que nenhum estilo é eficaz sozinho, mas sim de acordo com cada situação vivida.

O Significado de *Empowerment*

Este é um conceito de gestão bastante difundido pela Harvard Business Review. Trata-se de uma prática de gestão em que as empresas e gerentes conferem maior poder de autonomia para seus funcionários e subordinados, e com isso esperam se posicionar melhor para competir no longo prazo.

Alguns princípios básicos são necessários para proporcionar *empowerment*, tais como:

- ✓ deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades;
- ✓ dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- ✓ estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;
- ✓ identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;
- ✓ fornecer informações e conhecimentos;
- ✓ oferecer *feedback* sobre o desempenho de cada pessoa;
- ✓ reconhecer as pessoas por suas realizações;
- ✓ confiar na Equipe de trabalho;
- ✓ dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos;
- ✓ tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Pequeno Glossário

Bakc Office

Termo utilizado pelas empresas para tratar da estrutura de suporte à operação.

Background

Entende-se como sendo o conjunto de conhecimentos e experiência de um indivíduo, ou ainda a educação e formação recebida por ele.

Design

É a configuração, concepção, elaboração e especificação de um item, neste caso, de um projeto.

Facility Services

São serviços gerais, normalmente fora do negócio central de uma Empresa e, por essa razão, muitas vezes terceirizados. Contemplam serviços de limpeza, zeladoria, jardinagem, manutenção e mensageria.

Help Desk

Profissional que lida, via sistema computacional ou operacional, com o suporte para usuários. Esse profissional é responsável por esclarecimentos ou envio de programação de atendimentos.

Non-core support

Apoio às atividades que não fazem parte do escopo principal de uma organização

Turnover

Palavra advinda do inglês que significa rotatividade, movimentação de empregados em função de desligamentos e novas contratações.